The Pragmatic Programmers

TURING

Behind Closed Doors Secrets of Great Management

门后的秘密

卓越管理的故事



[美] Johanna Rothman
Esther Derby 著
于梦瑄 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

作为一名管理者，仅仅掌握管理学的理论知识是不够的，一名卓越的管理者，还必须透彻理解管理的精髓，因势利导，随机应变，在日常工作中灵活地运用多种方法和手段，展现出管理的艺术。由于主要的管理活动多发生在紧闭的会议室或经理室门后，因此，管理的艺术也主要是通过管理者与下属的一次次面谈和沟通而呈现出来的，这些场景并不为常人所知。

在本书中，具有几十年技术团队管理经验的两位作者将为大家打开这扇紧闭的门，揭示卓越管理的秘密。书中以一名卓越的管理者每周的工作为主线，详细介绍他如何与他的下属共同工作，克服重重困难，最终形成一个高效多产的团队。

作者没有大书特书管理的规则，也没有简单罗列管理工作的要点清单，而是着重还原一个个真实生动的管理活动场景（一对一面谈、部门例会等），展示卓越的管理者是如何安排日常工作、迎接挑战、应对危机的。在此基础上，作者也用一定篇幅总结出许多实用的经验和技巧。无论你是管理者，还是技术人员，书中那些熟悉的场景都能唤起你的共鸣，总结的经验也将使你深有体会。

图书在版编目（CIP）数据

门后的秘密 ：卓越管理的故事 / （美）罗斯曼（Rothman,J.），（美）德比（Derby,E.）著 ；于梦瑄译. -- 北京 ：人民邮电出版社，2011.1

书名原文：Behind Closed Doors : Secrets of Great Management

ISBN 978-7-115-24318-8

Ⅰ. ①门… Ⅱ. ①罗… ②德… ③于… Ⅲ. ①软件－电子计算机工业－工业企业管理 Ⅳ. ①F407.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第227467号

内 容 提 要

本书讲述了有关软件开发的管理艺术。前半部分，作者以讲故事、对话录的新颖形式生动地再现了软件行业技术管理工作的场景；后半部分，作者精心总结了各种工作的管理技巧和实用方法。两位作者共有40多年的管理工作经验，对管理尤其是软件领域的管理有很多独到而精辟的见解，值得读者细细体味。

本书为软件管理者而写。不管你是管理新手，还是有经验的管理者，抑或是想今后转型做软件管理，看完本书都将受益匪浅。

门后的秘密：卓越管理的故事

◆ 著　　[美] Johanna Rothman　Esther Derby
　译　　于梦瑄
　责任编辑　朱　巍
　执行编辑　郝富强

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市崇文区夕照寺街14号
　邮编　100061　　电子函件　315@ptpress.com.cn
　网址　http://www.ptpress.com.cn
　北京　　　　　　印刷

◆ 开本：880×1230　1/32
　印张：5.625
　字数：140千字　　　　2011年1月第1版
　印数：1－4 000册　　　2011年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2010-4216号

ISBN 978-7-115-24318-8

定价：29.00元

读者服务热线：(010)51095186　印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

版 权 声 明

谨以此书献给我的首位管理导师——Edward Rothman。献给 Mark、Shaina 和 Naomi，他们不断教导我，使我明白管理需要双向沟通。

本书还要献给我的丈夫，Jeff Lee。Jeff，感谢你对我毫无保留的支持。还要感谢我们的小狗 Jack，谢谢你提醒我要劳逸结合。

引 言

在工作中，失败的管理随处可见。见得多了，你也就知道了什么是不该做的。但是，想要成为一名卓越的管理者，仅仅避免犯错误是不够的，还应该主动学习管理的艺术。

从人力资源成本和经济成本方面来看，学习如何成为一名出色的管理者是值得的。低质量的管理会造成巨大的损失。因为管理不善而导致公司倒闭的事例，屡见不鲜。

管理者会放大他人的工作结果，所以，失败的管理所耗费的人力资源成本甚至要高于经济成本。有些对组织至关重要的人选择离开团队，正是因为他们拒绝与差劲的经理共同工作，因为这些经理挫败团队士气，降低团队的工作效率。我们访问过这样的团队成员，他们认为自己接受的所谓“管理”实际上近似于虐待。

你想要自学成才很难。就算你可以细心观察成功的管理者是如何工作的，要想成功也不是件容易事。因为很多管理工作都是秘密进行的。一般来说，你只能看到管理者在公共场合的行为，了解到你的上司是如何与你进行沟通的。

管理者要与各种类型的人进行交流，这些人性格不同，技术水平不同，动机也不一样。因为这些交流大部分都是一对一的面谈，或者经理

们聚集在会议室里关起门来讨论问题，所以其他人无法知晓这些工作是如何进行的。

本书中，我们会为大家揭开卓越管理的秘密。

我们不会大书特书管理的规则，也不会列举管理工作的要点和清单内容，我们将为你揭晓会议室门后的秘密，向你展示卓越的管理者是如何处理普通工作、迎接每天的挑战以及应对危机的。本书中，这位卓越的管理者就是 Sam。

故事的一开始，Sam Morgan 在一家高科技公司中刚刚接任开发团队总监一职。他四十几岁，具有十多年管理技术团队的工作经验。他十分清楚任何人都想把工作做得出色，但事实上，人们常常不知道应该做什么以及如何去做。他的工作就是确保部门中的每一名成员——包括经理本人——知道该做的工作是什么，并且确保他们具备完成工作所需要的正确工具。Sam 的职位下，设四名经理。

Ginger O'Brien，年近三十，是 UI 团队的管理人员，这也是她的第一份管理工作。她雄心勃勃，对这份工作感到非常兴奋，坚信可以搞定任何事情。不过至今为止，她仍然不得要领。

Kevin McCloud，三十出头，任中间件部门的经理。每天他都疲惫地工作着，每件事都亲力亲为。他相信只要工作努力，就能取得成功。

Jason Stone 管理后端团队，但同时还要负责运维团队。他具有 5 年管理团队和项目的经验。他觉得自己应该对运维的职员负责，因为几个月前这些人还是他团队中的一部分。

最后要介绍的是 Patty Larsen，在数据库团队任代理经理，协助前部门总监工作。她二十几岁，很不想当经理，只想要回到技术主管的岗位。

我们会跟随 Sam 完成他的前几周工作。观察 Sam 如何与他的下属共同工作，克服重重困难，创建一个高效多产的部门。

你认为 Sam 首先应该做什么呢？

序

在与技术部门经理合作的25年里，我养成了一个坏习惯——认为所有技术经理都是不成功的管理者。Rothman 和 Derby 通过这本简短却充满智慧的图书，告诉我说我错了。

很多我所认为的失败的经理，其实一点都不失败。他们只是不知道如何成为一名优秀的经理——就更不用提如何成为一名卓越的经理了。

那么，他们为什么不知道呢？那是因为在软件行业的最初25年中，他们没有找到出色的经理来传授技巧。就像所有的拓荒者，他们开拓的是不毛之地，显然，这是一份艰难的工作。

Rothman 和 Derby 进入这一行的时候，那些第一代管理者已经成长为了出色的经理。作为在我之后整整一代进入这一行业的人，他们能够观察出色的管理者如何工作，并有机会与之合作。这样，他们脑海中就形成一个更加积极正面的形象，来告诉他们怎样才算是一名优秀或者卓越的经理。

他们又将知识传授给了下一代数以百计的新管理者——现在，正将此知识传授给你们，幸运的读者朋友。

如果你刚刚开始管理生涯，那么你再也不用独自摸索了。当然，在这条路上有很多东西需要你亲自探索学习，但是有了这本书，你就有了

方法可循，不用一切从零开始。

很多年前，我在 IBM 刚刚开始从事管理工作的时候，得到了一本只有经理才能拿到的秘密小册子。那时候我对如何成为一名优秀的经理毫无概念，所以我如饥似渴地读完了这本小册子——结果却不尽人意。

尽管那本小册子提供了一些管理技巧，但却没有一条技巧能够明确地适用于技术经理，所以它对我的帮助非常有限。而且对于我所从事的技术管理工作来说，其中的某些观点根本就是错误的。

这些年，我一直在寻找更好的资源来为刚刚进入这一行的人（和一小部分有经验的管理者）揭示“卓越管理的秘密”。本书的问世，实现了我的心愿。

这本书没有辜负我多年来的期待。

Jerry Weinberg

计算机先驱，软件管理大师

2005 年 8 月

前　言

在阅读一本管理类图书时，你首先会问自己：“这些作者是什么人？他们有真才实学吗？还是几个自己也没有章法的顾问？”

我们当然是有一定真才实学的。事实上，我们两位作者从事过许多领域的工作，加起来一共积累了四十年以上的管理经验。我们曾管理或者培训过各种类型产品开发团队、职能团队、跨职能部门团队、敏捷团队和运行团队。多年来，我们总结出一条很重要的规律：大部分技术部门的管理者的起点和我们都是一样的，都是从技术人员做起。

有些人认为管理无关紧要——无论管理质量的好与坏，好的技术人员总会达成工作目标。但就我们的经验来看，事实并非如此。差劲的经理好像总是忙忙碌碌，制造出高效率的假象。中等水平的经理能够完成工作（但却不一定是应该做的工作）。卓越的经理不仅会达到工作目标，还能够培养员工。因此，我们相信管理质量的好坏会对最终结果和工作生活质量产生巨大的影响。

我们还发现目前大家都非常重视技术培训，但是却不够重视对技术领域管理者的管理培训。

极少数公司会对新的管理者进行管理培训和指导，以帮助他们成功转型成为管理者。这种培训更多情况下只会介绍性地告诉这些新管理人

士工作内容的基本方向，但很少会告诉他们要如何去做。

更可悲的是，很多新的管理人士没有接受过任何的培训，他们只得自食其力，通过观察和反复实践来自学如何管理。这样的确节省了培训经费，但是也导致整个组织的生产率低下，还给管理者和整个团队带来了压力，由此造成的损失早已超过了节省的培训经费。

我们认为，大多数新上任的管理人士（以及那些有一定经验的管理者）都希望做好工作，但却不知道方法。很多人甚至从来没有见到过成功的管理——这样说来，他们又怎么可能成为出色的管理者呢？

事情本不应该这样啊！

我们决定将自己的经验和观察写进书中，呈现给各位管理者，来帮助他们走向成功。

我们为本书创建了一个周期较短的时间表。本书的一位审稿人曾问我们："这个时间表是虚构的吗？"不是。知道如何有效地运用管理方法的管理者，可以在相对较短的时间内完成大量的工作。书中，我们介绍了无论作为普通员工、合同管理者还是管理培训师，应该如何安排工作：如何与人交流、了解其他人的工作内容、理出工作优先顺序，以及通过信息回馈和指导培养员工。

如果你不知道其他人正在做什么工作，就无法对项目进行组合管理，因而就无法知道工作是否按时保质完成，也无法知道你的团队是否有能力从事更多的工作，或者团队是否需要增加人手。但作为一名经理，这些信息你必须了如指掌。

本书是以一名出色的中层经理 Sam 的视角来创作的。（之所以不去树立一个坏的例子，是因为我们周围这样的例子太多了！）我们想要展示给你们，亲爱的读者朋友，如何指导人们从事管理工作，同时告诉你们

管理工作是什么样的。比起 Sam，一些高级管理者可能会有更多的战略性工作，而某些中级管理者从事的此类工作可能会比他少。无论如何，每个管理者的角色都是独特的，这取决于管理者个人因素和他所服务的组织。但是，所有的管理者都会从事相似的日常运行工作，我们想要介绍给初级和中级管理者的，就是如何从事这些工作。

我们选择了一个功能型机构。在这个机构中，每名经理对产品的其中一层负责，并且为了发布产品，需要进行跨组协作——这是一个常见的开发组织结构。你可能是一个矩阵型团队管理者中的一员（每一个职能都有一名经理，并以项目为基础，进行每一职能的员工分配）。也或者你在一个自组织团队工作，且这个团队使用的是敏捷开发方法。每个组织都有自己的说法，但是大部分日常管理工作都是相同的。

你如果不确定自己所在的是哪种类型的组织机构，就想一想在你的组织里，谁来负责指导工作和职业发展，谁来负责技术人员的反馈，谁来把整个开发团队作为一个系统来监控。从事这些工作的人就是处于管理角色的人。我们比较青睐敏捷项目团队，因为这种团队可以管理自身的工作——为工作任务分配责任负责人、监控项目进展并且解决问题，这样经理就可以解放出来，将工作重点放在清除团队进程中的障碍、解决更加重大的问题上。当然，我们也发现很多功能型团队和矩阵型团队，在具备了一些有效率的管理者之后，也是非常成功的。我们相信本书所描述和展示的经验可以适用于大多数情况。

你可能会发现管理类书籍中经常出现的一个话题——领导才能——并未在本书中提及。老实说，我们并不同意领导力有别于管理的说法。我们认为有效的管理和领导是密不可分的整体，卓越的管理者会为每名员工提供展示领导才能的空间，而不是独揽大权。在一定程度上，领导才能是一个有争议的话题：一个无法完成工作、业务不精的人就不是一名管理者，也不是一名领导者。

感谢本书的审稿人为我们提供了宝贵的建议。他们是：Andy Akins，Allan Baruz，David Bock，Paul Brown，Pascal Cauwenberghe，Dale Emery，Shae Erisson，Marc Evers，Elisabeth Hendrickson，Bil Kleb，Frederic Laurentine，Dwayne Phillips，Barb Purchia，Rob Purser，Eric Roberts，Bert Rodiers，Ellen Salisbury，Dave W. Smith，Mike Stok，Thomas Wagner，Jerry Weinberg，Don Willerton。在此特别感谢本书的编辑 Andy Hunt 对我们的帮助和支持。与 Pragmatic 出版公司的 Andy 和 Dave 合作非常愉快。没有你们的帮助，我们无法完成本书。

Johanna Rothman
于美国马萨诸塞州阿林顿

Esther Derby
于美国明尼苏达州明尼阿波利斯市

目　　录

第 1 周

了解部门成员和工作

有些人认为管理的对象就是人，也有人认为管理的对象就是工作任务。事实上，卓越的管理所包含的工作内容是：领导和培养员工并管理工作任务。

要想领导他人，首先要了解他们：了解他们独一无二的优点、志向以及行为模式。如果想要管理工作，你就必须要清楚员工在做什么，他们的工作内容与团队任务是如何契合的。

当你进入一个新的组织或开始新的工作时，首先要知道三件事：

- 这些人是谁，他们的优点和兴趣是什么，他们正在从事什么工作；
- 团队的既定任务以及该团队如何产生价值；
- 你的团队是如何与整个组织机构相契合的。

如果在开始新工作的第一天就能够清清楚楚地掌握这些信息，那是非常棒的。但是，情况并非如此。在你不断探寻新的信息和从事管理工作的过程中，这些信息才会逐渐浮现出来，慢慢融合成一个整体。你要从了解员工开始，这样才能够建立信任，并为建立一个具有凝聚力的团体打下坚实的基础。有一种方法很不错，那就是与向你汇报工作的直接下属进行一对一的面谈。



周一上午

UI 团队经理 Ginger 要与 Sam 进行第一次一对一面谈。她迟到了三分钟，气喘吁吁地赶到了会议室。

“Ginger，请坐。”Sam 道。

“为什么要进行这次会面？以前的经理从未进行过此类会面。”Ginger 边说边将她红色的马尾辫放到肩膀上，一下子坐了下来。她双臂交叉，身体向后靠在椅背上。

“我希望与我的直接下属每周都进行一次这样的会谈。”

“哦，那么你想了解些什么？”Ginger 问道。

“这个星期，我想要进一步了解你。介绍一下你自己。”Sam 打开笔记本，沉着地注视着 Ginger。

Sam 将话题引到 Ginger 是如何开展工作，以及她对当前工作的态度上。为了得到需要的信息，Sam 使用了开放式问题，例如“你是如何开始从事这份工作的？”“这份工作中，你最喜欢的部分是什么？”以及“工作中，有哪些阻碍因素困扰着你？”

Ginger 提到，她没有足够的人手，跟不上市场部“千变万化的需求”，Sam 决定更深入地了解这一问题。

“谈谈你所说的市场部千变万化的需求，那是怎么回事？”

随着 Sam 询问更多的问题，他开始了解 Ginger 与市场团队合作的状况，包括合作顺利和合作不畅的地方。

Sam 认为自己已经了解了这个问题的情况后，便转向了下一个话题。这个话题是他每次和一个新团队谈话时，都会提及的话题。

“你的团队成员或者你自己有没有关于人事或者薪酬问题方面的困扰？”

Ginger 耸耸肩，说道：“没有，我很满意。据我所知，我的下属也很满意。”

接下来的半个小时，Sam 和 Ginger 讨论了一下 Ginger 这组正在进行的项目工作。

会面结束前，Sam 最后问道：“你还有什么问题吗？”Ginger 摇了摇头。

“我们每周定这个时间进行一对一的面谈，你有问题吗？”Sam 道。

“你是说我们每周都将会面一次？”

“是的，每周一次。”Sam 说。

“好，哪天都行。”Ginger 道。

“谢谢你来见我。如果你有任何问题，请随时来找我。”

下班前，Sam 结束了与四名直接下属的会面。Sam 了解到，UI 团队经理 Ginger 有着与她的名字和脾气相称的头发；中间件团队经理 Kevin 是个不错的人，专业技术水平过硬，但是 Sam 还不确定 Kevin 是如何组织团队工作，并为团队工作分出优先顺序的；后端团队经理 Jason 为管理后端团队并支持运维团队忙得不可开交，同时还在担任他儿子的曲棍球队的教练。

数据库团队经理 Patty 有点儿看不透。她虽然有问必答。

从谈话中，Sam 找到了存在于四个团队中的一个共同问题：四名经理都提到工作任务过重，需要增派人手。



管理，因人而异

正确且恰当地运用一对一面谈的管理方法，可以与团队成员建立良好的关系。坚持进行一对一面谈的管理者，会发现通过这种方法，他们可以最具效率地运用时间。[1] 一对一会面是辅导工作、听取回馈、进行职业培训和工作进度汇报的重要渠道。

通过一对一的面谈，你的员工会了解到你对他们的期待是什么。你肯花时间与他们相处，会让他们觉得你非常重视他们。

为每周的会面确定固定时间。在每周同一时间与同一名员工进行会面。长期定时会面会自动成为一种规律，会面双方都会有备而来。

会面礼仪。在与任何一名下属进行的一对一面谈期间，请不要打电话或者接电话、回复呼叫或者做任何与会面无关的事情。如果你总是不断地打断会谈，就会使员工认为他们不值得你花上半小时与他们专心致志地交流。

真诚地会面。取消一对一会谈会传递出你不重视员工的信息，[2] 很快，你就会跟不上部门工作的进展。要坚持进行一对一会谈，这样你才不会被突如其来的问题，比如项目逾期、员工不满或者一些严重问题，搞得措手不及。

保持会谈的惯有形式。保持会谈的惯有形式可以让你的下属了解会谈内容，有所准备，并知道何时提出问题。[3] 当然，你并不需要对每个人都使用相同的会谈形式。特殊情况下，也不一定要坚持惯有形式。但是，保持会谈的惯有形式，你的下属会认为你是一个值得信赖的上司，而不是觉得你反复无常。本书后面“有效的一对一会谈”为我们提供了一个有效的一对一会谈的模板，可供参考。

变通。如果你以相同的方式与不同的人进行交流，那么这种持续的

会面就会毫无作用。要根据不同的人变通你的管理方式，要公正地对待各种情况。[2]每周与新人和容易偏离工作正轨的员工进行会面。对于能够制定工作计划、主动进行沟通、进展正常的员工，可以考虑隔周会面。

尽管如此，每周一次的会面有时也会传递出错误信息。如果你的团队正在全力以赴应对某一危机——这个危机让整个组织都要经受很大的风险——那就暂时推迟一对一会谈。一旦危机成为常态，也应开始进行定期一对一会谈。定期一对一会谈可以帮助经理和员工间建立稳定的联系，使你可以尽早地了解问题。越早了解问题就可以尽早解决它，避免陷入危机。



周二上午

周二一上班，Sam 就开始安排与其他部门的各位同仁进行会面。

他给市场部总监打电话，并留言："我是 Sam Morgan，昨天开始在这里上班。我想作一下自我介绍。我正在熟悉了解这里的情况。我想和您约定一周后的会面时间，那时我对本部门的情况就有了一定的了解。"Sam 还给他的老板产品开发部副总裁以及运营部的总监打了电话，约定时间会面。

会面时间不要过长

一次管理培训结束后，一个人走过来，眉头紧锁。"你建议我每周与每名员工都要会面一次。但是我有 10 名下属，如果每周我都要挨个与他们会面，那么每周我就要花费 5 个小时来做这项工作！"他认为这样非常难，备感压力。"这基本上

就占用了满满一天的时间啊！我把时间都花在与员工会面上，那就没有时间做管理工作了啊！”

其实，与人打交道就是管理工作。

做预算讲究全职等效工作时间，而卓越的团队依靠的是人。人不是生产工具和全职等效工作时间能替代的。卓越的管理者清楚地明白这一道理，并认真了解他的团队成员——他们的优势、弱点、期望和压力。

我们不是建议大家整天坐在员工的办公室里监视他们的工作。这种做法，往好了说是令人生厌的微观管理法，往糟了说，是导致团队的生产效率下降的粗暴干预。

我们建议大家每周与直接下属进行一对一的面谈，从而了解向你汇报工作的人，了解他们的成功之处是什么，了解哪些事情是他们不想做的，了解他们的志向。对他们进行人性化的关怀。

留出办公时间——每天在某一具体时间（或者是每周具体哪几天）接受员工登门拜访。

与人交谈——要与人沟通，即使当时并没有进行交流的理由。我们认识的一名经理注意到，当她在桌子上摆放了巧克力之后，团队成员走进她办公室的次数增加了。另一名经理在门外摆放了一台泡泡糖机（他办公室的门一直开着）。

对下属进行人性化的关怀。当有人称赞自己的上司时，说的第一句话就是：“他很有人情味，非常关心我。”

周二上午十点半，Sam 有半小时的空闲时间在部门里四处走动。他

想听听部门职员的谈话，感受他们的情绪和活力。尽管本周最后一天 Sam 已经安排了和部门下属的 Pizza 午餐，主题就是“了解你”，他还是想在那之前与大家见见面。

Sam 在部门里走动，与周一已经见过面的同事交谈，向还未见过面的同事作自我介绍。

当 Sam 走到 Jason 的办公区时，他听到了喊叫声，就走过去看看发生了什么事。两名开发员在空白的白板前对峙着。

“你擦掉了我的设计！现在我什么都做不了啦！”一名浅棕色头发的开发员喊道，手指着白板。

“你什么意思？是你先擦掉我的设计的！”另一名开发员大喊道，把黑板擦扔回了托盘里。

Sam 打断他们的争吵：“你们好，我是 Sam Morgan，新总监。有什么我能帮忙的吗？”

“给我一块儿自己的白板，”浅棕色头发的开发员小声抱怨着，“我就不用和别人共用一块白板了。”说着，他指了一下自己的团队伙伴。

“听起来，你们任务赶得很紧。怎么回事？”

两名开发员开始向 Sam 说明情况。他们正在分别负责两个高优先级的修复工作，这两个修复工作共同影响同一模块。为了避免二人的设计相互冲突，他们需要相互看到对方的设计，但其中一人擦去了另一个人的设计。

“你们需要多加一块白板吗？”Sam 问道。

两名开发员对视了一下。“或许吧，大一点的白板就可以了。”

Sam 给自己写了一张便条：向 Jason 要一些新的白板——更多的白板——大一点的白板？

如果办不到，就不要主动提供帮助

最近，我们听说了一件事，一名经理想帮助他的员工。“你们现在做的工作对公司的成功至关重要。有什么需要我帮忙的吗？”

一名开发员说道，“嗯，能不能多安排三名员工，这样我们就能快点完成工作？”经理皱了皱眉，说道：“对不起，这点我办不到。”

另一名开发员说：“其他人都不愿意用这种旧机器工作了，可是我们还在使用。要是能换一些新型的机器，那就太好了。新机器速度大约是这些老机器的 20 倍。”

经理又皱了皱眉，说：“不好意思，我们的预算不够。”

又有一名开发员想要架构师提供专门的支持时间。“对不起，这也办不到。他手头的项目也非常重要。”

开发员们不再向他寻求帮助。

这则故事的寓意就是：如果办不到，就不要主动提供帮助。

“那你们继续工作吧。”Sam 说完继续在整个部门里走动，不时地停下来与大家交谈，询问问题，把问题记录在笔记本上。

Sam 回到办公室后，浏览着他的笔记。

每个人工作都太过辛苦，而且工作时间过长。
办公室里有昨天晚餐留下的空比萨盒子和外卖盒子。
大家似乎容易在小事上纠缠，比如擦掉了白板上的一个图表。
另一方面，大家相互尊重，斗志尚佳。



掌握实时情况

走动和聆听（MBWAL）的管理方法是一种非正式的管理技巧，它可以帮助管理者运用五官感觉来判断团队的工作氛围和干劲。[5] 与一对一的交谈一样，走动和聆听是早期预警系统的一部分，当团队成员压力过大或者团队士气下降的时候，它可以使你免于措手不及。通过走动和聆听的管理方法，管理者可以观察部门工作是如何进行的，感觉到工作氛围的变化。

出色的走动和聆听管理技巧需要你具备好奇精神，不断地观察，并且透过所看到的表面现象，探索其内涵到底是什么。

尊重员工的空间和时间。注意，不要打断别人。当别人在打电话或者专心工作的时候，应该离开。如果他有时间，那么你可以停下来，与他交谈一两分钟。要注意自己提出的问题。有些问题会产生歧义。“你在做什么？”或者“进展怎么样？”这样的问题会让人觉得你在进行微观管理，特别是当工作接近完成期限的时候。尝试问一个比较中性的问题，例如：“怎么样？”

或者更好的方法是你主动提供帮助，“有什么需要帮忙的吗？”或者“碰到什么障碍需要我来消除吗？”人们如何理解你的问题，会受到整个组织的工作环境和文化，以及你与团队成员之间关系的影响。如果你想与某人更深入地交谈，可约定一个会面时间。

当然，如果你主动提供帮助了，那就一定要跟进这件事情并确实实现你的诺言。否则，人们就不会再向你寻求帮助了。

做笔记。碰到具体请求，要立即记录下来。回到办公室之后，再记录下你观察到的其他事情——如果你没有交谈就做了记录，会使员工产生疑惑。使用一个笔记本专门记录你的观察结果。久而久之，这些笔记会帮助你看清你的组织和你自己的管理模式。

当心产品演示。有时候，人们非常热爱自己的工作内容，所以他们想展示给你看。这非常好！但是如果你临时要求别人作产品展示，会是对他人时间的不尊重。

周三下午

周三下午，Sam 给管理团队发了一封邮件。

发信人：Sam Morgan
主　题：会议计划
收信人：管理团队

本周在会谈中我了解到了各位的工作情况，这使我感到非常开心。

会谈中，我听到的一个问题，就是目前我们人员不足，需要更多的人手，以保证如期完成工作任务。这个问题需要我们大家作为一个管理团队共同努力来解决。

各位目前工作已经堆积如山，我担心这样说会让你们觉得我会再给你们分配更多的工作。但是，如果我们不能作为一个整体来计划此事，那么我们就不知道哪里需要增加人手，也就无法战胜这个难题。

周五下午我安排了一次2小时的会议，我们共同从大局的角度讨论一下所有工作。

请做好会议准备。请列出团队目前正在进行的工作，以及接下来 3 ~ 4 周内的工作计划。请包括以下内容：

- 列出团队中每一名成员及其工作内容，如果可能，请写下具体的项目；
- 哪些成果是接下来 3 ~ 4 周内，需要交付给其他团队的；
- 团队周期性工作内容（例如报告、维护和升级工作）；
- 团队正在进行的工作内容（例如支持工作、数据库性能调优）。

我想看到一份尽可能详细的部门工作列表。只有我们——作为一个管理团队——掌握了部门内每一名成员的工作内容，才能决定什么时间在哪一环节增派更多的人员。我们用这些信息来制作一张统计图表，这样就可以了解到每个人下个月的工作是什么了。如果对此有任何问题，请在会议前给我留张纸条或者与我面谈。

会议时间定于周五下午 3 点，地点为 A 会议室。

Sam

周五下午

Sam 2 点 55 分进入 A 会议室，Patty 已经到了，正在低头看书。

Patty 抬起头，说道："你好。我利用几分钟时间复习明天上课的问题。"

"哦，你的学位课程？" Sam 边说边将活页图表纸挂在墙上。

"是的，边学习边工作真不是件容易事。" Patty 叹了口气，合上了书，开始整理她的记录。

Jason 拿着文件夹走了进来。"我已经准备好了，团队里的所有事情我都列出来了。"

Kevin 在 Jason 后进来。他抱怨道："我的团队人员不足。我已经竭尽全力了，但工作还是太多了。"他猛地坐在会议桌前的椅子上，"不过别担心，我们还是会完成工作的。"

3 点 5 分的时候，Ginger 匆匆忙忙地走进了会议室，"对不起，我迟到了，"她说道，"一连好几个会议！"

"是的，我们都喜欢开会。现在开始吧。作为一个团队，我们现在要弄清楚所有必须要做的工作，以及现在无法做的工作。" Sam 说道，"我已经制作了一张统计图表，挂在了墙上。"

"我需要更多的人手！" Ginger 脱口而出。

Sam 向她点了点头，说道："我们现在要弄清楚所有的工作，然后决定如何作为一个团队共同前进。"

"请大家将各团队的工作填入这张统计图表中。在这个区域我已经按照职能列出了每个人的名字。从接下来 3 个星期每个人的工作开始填写。谁先来？"

“我先写吧。”Ginger 说道。她拿着列表走了过去。她首先为团队中 6 名成员接下来的四周工作内容中填入“GUI 编码”。然后为剩下的 2 名团队成员第一周和第二周的工作内容中填入“焦点团队”，之后的第三周和第四周的工作内容为“GUI 编码”。

“能不能将 GUI 编码说得更具体一些？”Sam 道。Ginger 听到这个要求后，有些吃惊。“更具体些？GUI 编码就是他们现在的工作啊。根据市场部的要求，我的团队在努力编写 GUI 编码。我相信我的团队做的工作是正确的。”

第一周（本周） 第二周 第三周 第四周

UI
Judy
Roger
Penny
中间件
Eli
Adam
Hannah
后端
数据库

图 1-1 开始组合管理

“我没有说你不相信你的团队成员。我们需要每一项工作的细节，这样才能弄清楚每个人的工作是什么，然后才能做到要事优先。这些工作中，有哪些是针对老产品的，哪些是涉及新产品的？”

“我弄清楚之后再告诉你。”Ginger 说道。

Kevin 接下来走了过去，说道：“我们中间件团队工作压力总是很大。”他边说边在列表中填入组员的工作内容。“现在，我们团队在负责四个重要项目。我要求每名成员在每个项目上投入 25%的精力。”Kevin 将字写

得非常小，这样才能把项目名称填入格中。Sam 问道："你的团队成员同时在做四个项目，那他们如何才能知道先做什么，后做什么呢？"

"他们会尽力同时应付所有的事情。"Kevin 皱了皱眉头，对 Sam 的这个问题有些不解。

"那么你呢，Jason？"Sam 问道。

多重任务处理：思维循环的浪费

同时进行两项工作（不是负责两个项目或者管理两个团队）可以提高生产率，因为当一个人做一项工作的时候，可以将思维转到另一项工作上去。当他们做第二项工作时，其实思维还是会不自觉地停留在第一项工作上，这样就有可能会突然闪现出一个好的想法。人们同时进行两项细节大致相同的工作时，工作会更加有效率。因为他们不会闲坐着，而且两项类似的工作可以相互促进。

当人们同时进行两项相关的任务时，工作效率可能会得到提高。但是随着项目数量的增加，工作效率就会降低。

项目到项目之间的转变需要时间——人们需要时间归纳整理，弃旧迎新；需要时间来重新形成一连串的想法，并将想法重新组织和重新安置。项目越多，越来越多的时间就会花费在转变上，而不是用在有效率的工作上。

时间却是一去不复返。

Jason 站起来开始填写他们团队的工作内容。"我是根据上个月的状态报告，做出了这个列表，所以得再确认一下。"

Jason 把工作分成了两部分，50%的工作内容为支持工作，另外 50%的工作内容为开发工作，并为每部分工作做记录。“我安排了两名员工做开发工作，另外 7 个人不从事支持工作的时候，就负责做报告。”

“今天我们就先用这份列表吧。下次开会前请准备好一份最新的报告。支持工作的内容是什么?”Sam 问道。

Jason 皱了皱眉，说道：“大部分是上一个产品的遗留问题。我们在帮助运维团队做一些补救工作，并且继续完成上一个产品中未完成的功能。”

Patty 最后一个填写工作内容。“目前我只能填入一周的工作内容。我的团队中只有 4 个靠得住的人，他们可以完成自己的工作。另外 3 个人，我还不能确定。所以，每周我都会对工作进行评估，看看是否需要重新分配工作。”

“这是个棘手的问题。这周一对一的交谈中我们再继续讨论这个问题。”Sam 起身走到白板前。

“今天的会议小有成果，但内容还不够详细。我会再安排一次会议继续这项工作。现在让我们总结一下本次会议之后需要做的一些行动，这些行动需要在下次会议前完成。”

“Ginger，下次会议你要准备好更加详细的团队工作描述，好吗？”Ginger 点了点头。

“Kevin，你要搞清楚的是团队成员如何决定先做哪些工作。”Kevin 稍稍低了低头。

“Jason，你需要把支持和开发工作分解成更加明确的工作任务。”

“Patty, 你来确定接下来的三个星期里，你的团队可以完成哪些工作，稍后我们来处理工作分配的问题。”

“我们照例会在周一进行一对一的会谈，针对你们各自的情况进行讨论。我会在周二安排一个后续会议来继续今天的工作。这个挂图我先拿回办公室，下次会议上我们可以继续使用。”

周一的一对一面谈时，Sam 对下属进行了制作详细工作计划的指导。Patty 和 Ginger 的团队中，每名成员进行的都是细小且独立的项目，所以她们决定与团队成员进行单独谈话。Kevin 将组织一次团队会议来收集数据，因为在他的团队中，团队成员的工作都是相互关联的。Jason 决定分开与两个小组进行会面，因为这两个小组的工作内容有着本质上的区别：一个小组从事开发工作，另一个小组从事产品部署后的支持工作。

在与 Patty 的一对一会谈中，Sam 发现了另一个问题。Patty 根本就不想做一名管理者。她说只是同意暂时从事管理工作，自己还是想从事技术工作。Sam 和 Patty 安排了一次会面来讨论这一角色转变问题。Sam 知道，自己需要指导 Patty 管理她的团队，直到她能成功地转型。



收集当前工作的数据

你的团队很容易就会从事一些未被批准、无经费或者毫无意义的工作，这种情况很常见。只有当你全盘了解团队的工作内容，已经清楚你的团队如何为该组织增加价值的时候，你才能决定工作的优先顺序，才能知道应该做什么，不应该做什么。[4]

向每一名团队成员了解情况，了解他们到底在做什么，掌握他们的全部工作内容：项目工作、临时性工作、周期性工作、持续性工作和管理工作。

- 项目工作具备起点和终点，并且满足特定的组织目标。
- 临时性工作的起因无从说起，可能由于一次危机、一个意外的要求，或者是计划外的其他工作。
- 持续性工作是指那些维持业务运转的工作。
- 周期性工作是在可知的时间段出现的工作。
- 管理工作涉及剩余工作的计划和组织工作。

管理工作还涉及雇佣员工、员工发展以及留住人才，预算和报告工作，影响力通过团队工作创造价值。

这些构成了团队的“工作整体”。

创建一幅可见工作图表。在白板或者墙上画出一张统计图表，展示出所有的工作内容。在所有组员面前展示出所有工作，帮助他们看清全局，理清工作模式。

重复。第一次做这项工作的时候，不可能收集到所有你需要的信息。要不断地问下去。笼统的工作任务，例如“编码”和“测试”无法提供充足的信息。要关注某项活动的结果，以及这些结果如何创造价值。某些问题，例如“产品使用者是谁？”“他们什么时候需要它？”以及“如果你没有提供，结果会如何？”有助于他们把工作优先顺序所需的有关细节表达清楚。

理解反抗情绪。有时候，人们会不愿意告诉你正在从事什么工作。他们会觉得你在监视他们的工作，而且不信任他们。他们会担心不得不放弃正在进行的工作，因为此项工作对组织来说没有价值，但对他们自己却很有价值。请继续努力，帮助团队成员看清大局——某一工作的重要之处在哪里，它如何符合整个组织的目标。要愿意聆听：你的员工很可能知道某些你不知晓的事情。

尝试如下做法

- ❑ 开始与每一名团队成员进行每周一次的一对一会谈。参照“有效的一对一会谈”中的指导原则。
- ❑ 注意员工的出色表现，并及时提出表扬。
- ❑ 走出自己的办公室！“走动和聆听”管理法的关键就在于注意改变。熟悉正常的办公室噪音级、布置装饰和员工的士气。走出办公区，在休息室喝杯咖啡。在公司餐厅吃午餐。更多信息请参见“走动和聆听管理法”。
- ❑ 罗列出团队的所有工作内容，包括你自己的工作。参考此列表，开始为团队进行项目组合管理。

本章参考书目

[1] Kenneth Blanchard and Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. Berkeley Publishing Group, New York, 1982.

[2] W. Steven Brown. *Thirteen Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them*. Berkley Books, New York, 1985.

[3] Esther Derby. “What Your Weekly Meetings Aren’t Telling You.” *Better Software*, volume 3(6):pages 40 – 41, March 2004.

[4] Peter Drucker. *Managing for Results*. Pan Books, London, 1964.

[5] Thomas J. Peters and Robert H. Jr. Waterman. *In Search of Excellence*: *Lessons from America’s Best-Run Companies*. Warner Books, New York, 1982.

[6] Johanna Rothman. “No More Meeting Mutinies.” *Software Development*, March 2002.

第2周

拨乱反正

人们总有做不完的工作。要想一下子完成所有工作是不可能的。这就需要我们分清工作的优先顺序，做到要事优先。

产品公司和 IT 组织适用的规则是一样的：了解每个人正在从事什么工作，分清工作的优先顺序，并且仅挑选那些帮助整个团队或组织实现最终目标的工作。

混乱会使问题隐形——不管是人的问题还是项目的问题都一样。混乱平息后，问题就会浮出水面。作为一名经理，你可以决定如何解决问题，而且必须解决。



周二下午

周二下午，管理团队的后续会议开始了。

“无法完成的工作写在哪里？”Ginger 问道。

“把因人手不足而无法从事的工作建立一个活动图表，”Sam 答道，“我们在这边写下人手不足的工作，在另外一边写下周数。然后写下每周做这项工作所需要的人员数量，这样我们就能找出什么时间在哪一个环

节人手不足了。”

经理们按顺序填入当前工作的细节和接下来三个星期的工作计划。每个人都在人手不足的工作列表中填入了工作内容。

“现在我们已经整理出了完整的列表，让我们来看看这份列表如何帮助我们实现部门目标。我接手这个工作的时候，我的老板 Marty 要求我降低运营成本，并增加收益。”Sam 说道，“不用担心裁员问题，请大家放心，没有人向我提起裁员问题。”Sam 看到大家脸上的表情变得轻松了。Sam 在一张挂板纸上写下“降低运营成本，增加收益”，并将其挂在了大家都能看得到的地方。“这个目标与你们目前的工作目标一致吗？”

人手不足的工作

项目/工作任务	第一周	第二周	第三周
订单录入改变—UI部	2	2	
订单录入改变—中间件部	1	1	2
订单录入—后端部		1	1

图 2-1 在项目组合管理中列出人手不足的工作

“我正在努力摆脱市场部的困扰呢。”Ginger 感叹道。

“我在努力维持运维团队运作，使客户满意。”Jason 说道。

Kevin 说道：“每次市场部希望为某个新的数据库建立新界面，都由我们负责这项工作。”

“我的团队负责所有数据库的改变。”Patty 说。

Sam 想，现在又出现了一个新的问题。每个人的目标都不同，每个单独的目标对降低运营成本、增加收益这个目标来说，都毫无帮助。

Sam 说："看来每个团队都在向着不同的目标前进。"

"我们都想把产品推销出去，" Jason 说，"而且努力让客户一直在使用。"

"你说得没错。发布产品，并且维持客户，使他们一直使用该产品，可以降低运营成本，但这只是一部分。还要使我们的产品发布行程易于预测，这样我们才能计算收益。考虑到这个目的，再来看看我们的工作内容。哪些工作可以帮助我们实现这个目标？" Sam 问道。

Jason 首先发言："如果我们的目标是降低运营成本，那么对于我的团队而言，最重要的工作是修复上个产品中的程序，" Jason 转向 Sam，"如果我现在叫停一切开发工作，在接下来的三个星期里，团队所有成员都来修复程序，怎么样？事实上，我们可以在三个星期内完成上个产品的程序修复工作，然后团队里的一半成员可以进行下一个产品的开发工作。"

"下次管理会议上，我们将讨论如何避免未成熟的功能。" Sam 同意 Jason 的观点，他转向 Ginger 问："Ginger，焦点小组对我们的部门目标有帮助吗？"

"我们正在用他们做可用性研究，" Ginger 答道，"但是，我们可以暂停这项工作。"

"如果你暂停这项工作，现状会有什么改变吗？" Sam 问道。

"当然，" Ginger 说，"这样我就有人手负责之前一部分人员不足的项目，甚至就可以完成全部的工作了。"

管理团队继续就工作列表进行讨论，并列出了对降低开销、增加收

益这个目标没有帮助的项目名称。会议结束前，这个名单上有 8 个待商榷的项目。

“好，我们已经确定了有 5 个项目不需要做，还有 3 个项目需要转变或者取消。”Sam 说道，“在我得到上司的明确答复之前，继续做这 3 个项目。将之前从事那 5 个确定不做的项目的人员重新进行分配，放到重要的工作上。一定要向团队成员说明这样做的原因。否则，大家会不愿意进行转变。周五下午的会议上，我们来解决人员分配问题。”

一名锐意进取的年轻经理的故事

有一位锐意进取的年轻经理，他的团队中有 20 名成员，其中包括 3 名技术主管。这 3 名技术主管主要负责根据这位经理的指令完成团队日常工作。

但尽管这个团队具备3名技术主管(以及另外17名成员)，工作还是没完没了，而且某些重要的工作压根就没有被做完过。3 名技术主管（以及另外 17 名成员）开始抱怨，这位锐意进取的年轻经理也急躁起来。

“你现在有 20 名员工，至少可以完成所有高优先级的工作了，”这位年轻经理的上司说道，“你需要一名咨询师来帮助你训练这 3 名技术主管（以及另外 17 名成员）。”于是，他们雇用了一名咨询师。

咨询师向这位年轻的经理了解这 3 名技术主管（以及另外 17 名成员）的所有工作内容。

“他们的所有工作内容全在这张电子表格上，每个项目我都注明了工作任务、起始和结束日期，”年轻的经理回答道，对自己的先进管理系统有些沾沾自喜。

“你们手头有 35 个项目，”咨询师说道，“任务不轻啊。”

年轻的经理微笑地说道：“没错。最近，公司淘汰了 3 种不错的产品。而我们已经与使用这些产品的客户合作了多年，我们不会在这种困境中抛弃他们。”

咨询师若有所思地抚摩着下巴，说道：“你的客户服务意识令人赞赏。这样看来你们提供的个性化支持是免费的吧？”她扬起眉毛问道。

年轻的经理点了点头：“是的。”咨询师做了笔记，继续问道：“他们可以无限期地使用已淘汰的产品？”

经理点了点头，对咨询师这么快就能掌握现状感到非常满意。

“这样，客户会很满意，但是他们还会想要购买你们公司现在极力推广的新产品，从而为公司带来利润吗？”

年轻的经理想了想，脸沉了下来。“我认为你并不理解什么是客户服务，”他说，“你走吧。”

咨询师离开后，这位锐意进取的年轻经理回到办公室，关上了门，仔细检查他的电子表格，脸上渐渐泛起了红晕。“我犯了一个错误。”他想。

就在第二天，这位锐意进取的经理停止了所有个性化支持项目，并且叫停了另外几个他感兴趣的项目，对其中两名技术主管和另外几名员工的工作进行了重新分配。

就这样，重要的工作按时完成了，3 名技术主管（以及另外 17 名成员）又振作起来了，因为他们又可以按时下班了。

“那位咨询师确实使工作步入了正轨。”年轻经理的上司如是说。

“大部分都是我自己做的，”锐意进取的年轻经理谦虚地说道，“我扫清了像无资金支持项目这样的干扰因素，并致力于全公司的整体目标。这样，我们就能够完成该做的工作了。”

“你这个年轻人一定会前途无限。”他的上司说道，善意地笑了笑。

这则小故事的寓意就是：要致力于有资金支持的工作。

（与很多故事一样，这是个真实的故事。）

建立项目组合管理：工作与目标一致

每个团队或者部门都有它们自己的使命——这是它们存在的意义，也描述了它们是如何为组织创造价值的。随着组织的发展，人们从事着在相应时间段内有意义的工作。随着目标和重点的变化，工作内容也应随之改变。当你为建立项目组合管理收集信息的时候，你会发现某些工作已经不再符合部门目标了。

我们工作过的每一个组织都至少有一份报告——这份报告通常会花费人们大量的时间——会变成废纸，因为收件人地址已经作废了。最初想要得到这份报告的人已经不在那个职位了（升职、降职或者离开该组织了），所以没有人需要那份报告了。这只是一个明显的例子。我们都很擅长确定当前工作的需求，但当此需求不再存在时，我们却常常后知后觉。

更新可见的图表。随着你掌握的信息越来越多，应该及时更新可见图表。使用可见图表制定计划是十分有用的。它帮助每个人在相同的时间看到同样的局面。及时更新可见图表可以共享资源，并使人们发现模式和找出问题，有时候甚至可以帮助大家找到问题的解决方法。我们经常可以看到人们聚集在可见图表前，讨论应该如何相互配合来完成工作。

明确并传达部门目标。在明确部门目标之前，是无法确定工作优先顺序的。写下你的部门目标，并将其贴在显眼的位置。目标不止属于管理办公室，它应该存在于你团队工作区的公共空间内。可见的提示物可以避免员工偏离工作正轨，帮助大家做出正确的决定，当工作内容（特别是临时性工作）不符合部门目标时，员工就会对其提出质疑。

不要只是坐等上司为你确定部门目标。按照你的理解，制定出部门目标，并将其提交给你的上司，等待他的反馈。你需要一套工作目标来确定工作的优先顺序，并确保工作的有效性。[7]

产品，还是产品背后的力量?

在一家以销售软件来赚取利润的公司工作，与在一个为以销售软件来赚取利润的公司提供支持或者服务的IT团队工作是不太一样的。但也不是截然不同。

在一家以销售软件来创造利润的公司中，你的团队参与建设。你的工作与公司最终的盈亏之间的联系是非常清晰的。如果你是在一个IT团队工作，那么你的团队与公司最终盈亏之间的联系可能就没有那么直接，但也是非常重要的。

为了搞清楚团队的使命并从战略上决定哪些工作属于重要工作，你需要搞清楚一些问题，在不同性质的组织中服务，这些问题的关注点会不同。

在一个产品公司中工作，请思考以下问题。

- ❑ 团队的工作如何创造收入?
- ❑ 团队的工作如何吸引新的客户，并留住老客户?

在一个IT团队中，请思考以下问题。

- ❑ 团队的工作如何帮助公司经营（或者说帮助公司更加有效率地经营）?
- ❑ 团队的工作对公司的最终盈亏会产生怎样的影响?
- ❑ 团队的工作如何支持业务部门产生更多的收入并维持业务运作?

不管是销售软件的公司，还是销售其他产品或服务的公司，关注点都是产生收入，以及吸引新客户，留住老客户。产品团队的使命和IT团队的使命看起来是不相同的。但是，一旦你确定了团队的使命，就会发现二者在管理上是非常相似的。

将项目归类。制作出完整的项目列表后，参照部门目标，重新审视每一个项目，归为以下四类。

- ❑ 确定要继续开展的项目和工作。
- ❑ 确定要停止的项目和工作——即“不做”名单。这些工作对组织中的任何人都无价值可言。即刻停止。
- ❑ 可能是重要的项目和工作，但并不适合你的团队。对这些工作，不能只是停下来，无人问津，需要将它们转交给其他更适合的团队。
- ❑ 你不知道适合哪一个团队去做的项目和工作。这类工作你不知道应该将其归在第二类还是第三类工作中。进行深入调查，然后再决定是停止还是转交。

就第三类和第四类工作，与你的上司进行讨论，并做出决定。与你

的上司一起将不具有重要战略意义的工作——你不该做的工作——进行重新分配。[9]是应该在他人接手前继续做这类工作，还是应该立刻停止？与你的上司和其他需要知道此情况的人就此进行交流，慎重地做出决定。



周四

自从 Sam 知道 Patty 不想从事管理工作后，已经过了三天了。Patty 想做一名数据库架构师。Sam 之前从没想到要在上任后的第一个月就替换管理团队中的重要成员。但是，他不得不这样做。

与 Patty 会面前，Sam 用几分钟时间整理了思绪。会面的结果存在三种可能性：一是 Patty 愿意留在团队中，二是她在公司里找到另一个工作，三是她干脆离开公司。我想要留住她，至少让她留在公司里。我要确保在会面时涉及以下三个方面。

- 确认她是否真的想要离开管理团队。
- 请她帮忙分析一下经理的管理工作内容。
- 如何对待没有工作成果的员工——我不确定他们是不是已经丧失奋斗目标了。

退回到原来的角色

并不是每个人都适合从事管理工作。如果你发现管理工作并不适合你，或者至少目前还不适合你，那么退回到技术人员的角色也无妨。有的人认为“退回到原来的位置”是一种耻辱，但是以我们的经验来看，对任何退回到原来位置的人来说，这一选择对他们的职业都未造成长期负面影响。而且，一

旦员工选择重新做一名技术员工后，该员工本身和他所在的这个团队，压力都会一下减轻不少。

如果这还不能说服你，那么你可以去问一问组织中成功的技术经理，问问他们的职业发展道路是怎样的。如果你不断地追问，大部分经理都会告诉你他们经历过从技术带头人到技术管理者两个角色之间的转变过程，这一过程并不是一条直线的职业上升路线。

在我们与管理人士一起工作的过程中，我们发现出色的经理既担任过技术领导角色，也做过管理者，而在他们选择专注于从事哪一类工作之前，他们会不断地交替从事这两类工作。

记住，技术管理人员是在与人一起工作，而不是技术。当然，作为技术管理人员，有一部分工作是要做出技术决定，但是如果你不想在该组织中以技术管理人员的身份与他人合作，那就退出管理团队。考虑以下两个问题。

- 我是否想要做出更多的技术决定?
- 比起解决员工矛盾，我是不是更喜欢解决技术问题?

如果对这两个问题，你给出的答案都是“是”，那么相对管理员工来说，你其实更适合做一名技术带头人。做技术人员时，你也随时可以练习与人相处的技能。这样，你就可以弄清楚在未来，一个以管人为主的管理职位会不会适合你。如果你认为自己可能更适合管理职位，那么请思考以下问题。

- 我愿意与人合作吗?
- 我愿意培养并指导他人吗?
- 必要时，我是否愿意学习如何给员工提出反馈意见，并能与他们谈一些不太愉快的话题?

对以上这些问题，如果你的答案都是“是”，那么或许你适合从事管理工作，可能现在就适合从事此类工作，也或许是在将来的某一时间。没有人生来就是一名出色的管理者。成为这样一名管理者，需要不断地练习。

Sam 抬起头，看到 Patty 站在门口，就说道：“Patty，请进。”

Patty 坐了下来，打开了笔记本。

“你已经仔细考虑过了，那么我再问一次：你确定想要做技术人员吗？”Sam 问道。

Patty 凝视着空中，然后转向 Sam 说道：“我从来没有想过做一名经理。本来，在前任经理找到接替者之前，我只是临时担任这个角色。我非常喜欢从事数据库架构工作，但不能既干那个又做经理。”

“我们来谈一下你的职业目标吧。”Sam 提议。

Patty 直视着 Sam，说道：“我想从事技术工作，这也是为什么我现在攻读硕士学位的原因。现在我还不想做管理工作。”

“整个团队需要做些准备来适应这一改变，”Sam 说道，“即使你仍然留在原来的团队中，你的角色也改变了。也就是说，团队需要重组，整个团队可能需要些时间来重新把你当做‘他们中的一员’。”

“我们要找个新的经理，”Sam 说，“希望你能帮助我，我们要想想怎样让你们这个团队更有效率。”

Patty 皱了皱眉头。

“我可不想雇一名新的经理，让他来管理表现欠佳的团队。对你现在的下属，你有什么反馈意见吗？”

Patty 停了停，“有一些，这就是问题所在。我不愿意对别人说他们没有认真工作。我向他们暗示过，但是他们不明白我的意思。”她说着，摇了摇头。

Sam想，看来下次谈话时，我需要在给出反馈意见这个问题上对Patty进行指导。

“在这个问题上，你需要我的帮助吗？如果员工的工作不尽人意，就一定要让他们知道，这一点是非常重要的。我可以指导你怎样与员工进行此类沟通，但是我希望你亲自给出反馈意见。”Sam 道。

Patty 看上去轻松了不少。“这样太好了。我不愿意给出反馈意见的部分原因就是我不知道该怎么说合适。”

“那么，下次一对一会谈时我们就这个问题进行讨论。现在剩下的时间我们来分析一下你的工作内容。我们做出一个列表：你与谁合作工作，你应交付给他们的是什么？”

Sam 与 Patty 就她的角色进行了讨论，并总结出了图 2-2 中的列表。

借助这些相互作用和管理列表，他们来判断质量、偏好和这一角色的成功所需要的一切非技术层面的技巧。之后，他们就新经理的人选所需具备的技术水平进行了讨论。他们首先集中谈论了数据库技术，之后共同讨论需要新任经理以多快的速度掌握并深刻理解产品情况。“这非常有用。这一分析结果可以帮助我写出职位描述。”Sam 微笑着说道，“非常感谢。”

“我会再与其他几名经理进行讨论，看看我们还有没有遗漏。我会负责就你的角色转变和聘用一名新经理这两个问题给人力资源部写报告。”Sam 说，“接下来我们就会组建面试小组寻找适合的人选。”

Sam

对数据库团队的日常管理工作
项目日程安排
招聘、留住员工，解聘
预算——资本预算和运维预算
状态报告
项目组合管理
绩效评估
与数据库团队员工一对一会谈的结果

Ginger，Kevin 和 Roger

组织团队完成工作
根据产品变化设计数据库架构
支持新的开发和测试，产生数据库
数据库调优
漏洞修复

测试和支持团队

组织团队完成工作
为了问题再生和测试，复制及创建数据库

数据库团队员工

进行一对一会谈
提供团队目标
帮助每名团队成员树立他们的目标
提供回馈意见
就专业发展计划进行协商

信息技术基础设施团队

维护数据库服务器

图 2-2　Patty 交付的管理列表

快进

在面试小组的帮助下，Sam 对候选人进行了评估。三周后，他找到了合适的人选。Sam 向这名合适人选 Brian 发出了录取信。他和 Patty 继续共同解决数据库团队的问题，避免新任经理一上任就来收拾烂摊子。

收到聘用信的两周后，Brain 入职了。

Brian 入职的第一天，Patty 下班后朝着自己的车走去。她非常疲惫，却又感到解脱，但还是有一点难过。没想到 Brian 上任的第一天对我来说，这么难过。我很开心自己又做回了一名数据库架构师，但是与 Ginger、Kevin 和 Jason 在一个管理团队共同工作带给我很多乐趣。我会非常想念那段时光。与这个管理团队说再见，真是很难过。



找到适合员工的角色

与角色匹配的优势和天资。如果性格和技巧与角色不符合，任何人也无法取得成功。很多优秀的人工作成绩不好，正是因为他们处在错误的职位上。不要强迫人们留在他们并不适合的职位上，要帮助他们找到合适的职位。[3]

提供反馈信息。有时候人们工作表现欠佳，但没有人告诉他们。如果没有人提醒他们，他们根本就不知道需要做出改变，就更不用说在哪些方面做出改变了。不要急着下结论说某人工作表现不好，而要先检查自己的工作有没有做到位。你有没有明确的期待值，确定在某一合理的时间内可交付的成果，并且有没有就结果的质量表明你的态度：满意，或者不满意。请参见“技巧：如何给予有效的反馈意见”。

技能只是一方面

大部分管理者都会努力发掘并聘用那些素质高、技能高，并且具有成功潜力的员工。但是看似合适的人选，却不一定总是能够取得成功。有时候，经理聘用的员工可能并不是最佳人选。工作表现欠佳可能是由于技术水平不高，但也可能是其他原因。

员工的表现还会受到环境和管理水平的影响。在你下结论认为某人“工作表现欠佳”之前，请先审视自己是否提供了这名员工成功所具备的环境。请思考以下问题。

- ❑ 我是否向这名员工说明哪些工作要优先去做，这样他才能合理地安排工作顺序？
- ❑ 我是否让这名员工用自己的语言重复我的期望，以确保他确实明白了我的意思？
- ❑ 分配工作时，我是否清楚地表达出这项工作的约束条件和特定界限？
- ❑ 我是否给出了明确具体的反馈信息来帮助他根据我的期望做出改变？
- ❑ 我是否和他讨论过应该学习一些必要的技术，并为此提供选择？

假如这些工作你都做了，这名员工还是不能给出你想要的结果，那就再看看环境方面的因素——工作程序、工作方法和奖金，还有系统问题。

有一家公司建立了一个呼叫标准时间，来衡量服务台员工所处理的呼叫帮助的时间长度。但这仅对简单的问题有效，当出现比较复杂的呼入——某些需要花费比标准时间更长的时间

> 来解决的问题时——服务台员工就会受到惩罚，因为他们为了解决问题花费的时间超出了标准时间。
>
> 另一家公司在软件交付时限上往往赶得很紧。时间越紧迫，给开发员和测试员预防问题、发现问题和修复问题的时间就越少，这就增加了技术债务。经理每次都想要回过头来修复技术债务。但随着每一次新产品的交付，并没有足够的时间来做这项工作。程序也就变得越来越脆弱——脆弱的代码需要更多的时间来修改。所以，整个团队就越来越难按时交付产品，技术债务也在不断地增长。他们越来越难对代码做出更改，也更容易出现错误。每个编写这一部分代码的员工都垂头丧气，因为他编写的代码很容易就会崩溃。

经理们犯的错误之一就是把环境和系统造成的问题误认为是员工个人的问题，然后解雇工作表现不佳的员工。但是如果问题是环境和系统造成的，那么即使“表现不佳的员工”离开了，问题还是无法得到解决。

聘用最佳人选。最理想的情况是，一开始你就聘用到了适合职位的最佳人选。聘用是一名经理做出的最重要的决定。[10] 这一职位造成的影响范围越广，选出合适的人选就越重要。虽然我们前面已经讲述了聘用新的人选来接替 Patty 这个职位的故事，但我们认为这还不足以表明聘用合适人选的重要性，所以接下来我们会为大家阐述这一过程。更深入的讨论，请参考 Johanna 的书[10]。

分析工作。在向求职者发布招聘广告之前，首先要弄清楚你到底想要他们做些什么。“管理”并不能作为一份充分的职位描述。招聘前应首先对这一职位的工作内容进行认真分析，并撰写一份职位描述。这份职位描述要尽可能地详细[1]，但又不能有过多的约束，避免某些适合的应

聘者被人力资源部过滤掉。

以下是一份约束过多的职位描述："擅长多线程应用系统、即时嵌入式系统、事务处理系统；具有管理 12～15 人部门团队经验；拥有"超人"一样的能力。如果使用这样的职位描述，你不可能找到合适的人选，没有谁能把所有这些工作都做好。

搜索应聘者。使用各种资源来搜索合格的应聘者。公司网站、招聘网站、私人关系网、广告、招聘会都是寻找应聘者的好地方。如果你找不到合适的应聘者，还可以通过猎头——他们知道如何寻找你所需要的应聘者。

筛选应聘者。收到简历后，阅读简历并找到最适合该职位的应聘者。我们会把简历分成三类：适合、不适合以及有可能。首先对适合的人选进行电话面试。电话面试结束后，如果适合人选不够，再对有可能的人选进行电话面试。要记得通知不适合的人选，告诉他们没有通过简历筛选。

设计行为描述问题。"当你……的时候，是怎样的情况"，这种行为描述问题可以帮助应聘者描述之前的工作情况，而不是阐明他们想要如何工作。[8] 而"如果发生某某情况，你会怎样做"这类假设性问题，应聘者给出的答案实际上并不是他们应对此种情况时的真实反应。

面试前的电话面试。特别是对管理岗位的应聘者，可以考虑进行电话面试筛选：[6] 请行政人员或者其他非管理岗位的员工与候选者进行电话面试，与他确认个人基本信息、入职时间，以及约定何时进行下一次更深入的电话面试。在面试过程中，管理岗位的出色应聘者会让任何与他交流过的人都感到满意，而不会仅局限于招聘经理。

准备一次实战演习。实战演习可以让你有机会看到应聘者的工作情况。你可以为应聘者准备一点儿工作：申请资源、改变工作安排、招聘、

安排会议、给出反馈意见、发布坏消息，或者是其他任何管理类工作。[10] 实战演习可以清楚地展现应聘者的工作技能。

如果这一职位的工作涉及实在的技术工作，可以提出一个“模糊的设计问题”。应聘者为了更加清楚地理解你的问题，会向你提问，你要认真听他所提出的问题。当你提出反馈意见或者新的信息时，留心应聘者如何为拙略的设计做辩护。深入探究一下应聘者是如何认识权衡方案的。

面试小组对应聘者进行面试。约定应聘者和面试小组每个成员间的一对一面试的时间。不要多次询问同一名应聘者相同的问题，除非你想确定面试者给出答案的一致性。

小组面试似乎可以节省时间，但它需要非常具体的协调工作，并且需要不断地实践练习，才能很有效。而且，有些小组面试像是对应聘者的审讯。

在挑选新团队成员或领导者时，面试官越多越好。面试过程中，面试官越多，团队做出聘用决定的错误几率就会越小。面试官越少，应聘者展现出的自身特征就越不全面。

思考面试小组的评估意见。整个面试过程结束后，组织面试小组开个评估会议。[6] 面试官就对每名应聘者的印象进行交流。作为经理，由你来决定最终胜出的应聘者。要考虑到面试小组的意见。忽视他们的意见所造成的后果，只能由你自己来承担。[10]

核实信息。确定最终人选后，进行信息核实，对应聘者给出的资质信息进行核实，并就可能的危险信号进行讨论。[10]

发出 Offer（录用通知书）。与人力资源部合作，制定出合适的 Offer。Offer 中应包含薪水、福利、奖金、假期，以及公司规定的其他相关信息。注意，Offer 中一定要标注职位录用的最后期限，避免候选人因为在几个工作机会之间犹豫不决而使该职位长期空缺。

制定计划，使新成员融入团队

通过制定过渡计划，你可以帮助新成员尽快地融入到团队中，或者帮助员工更快地进行角色转换。首先，应做好最基本的准备工作：座位、电话、电子邮箱。没有这几样东西的话，组织并不知道你雇用了新员工，所以你应主动做好这些基础准备。

制定清单，并依此做好准备工作。请参照图 8-5 中的清单，确保你已准备好所有必需品。保证新员工第一天上班时，一切办公必需品准备就绪。

确保新员工在入职的第一天了解工作情况。与该员工讨论具体工作情况：产品、部门工作目标，特别要就该员工的具体工作与部门工作目标的联系进行讨论。[2]

为新员工安排陪同人员。特别是新员工入职时，安排一名老员工带他参观公司，告诉他餐厅、咖啡室、供给用品和卫生间的位置，并带新员工参观工作中的各个技术流程。

团队重建。任何团队成员的更换，都意味着你拥有了一个新的团队。你可能会重温团队建设的较早过程，尽管这一过程可能会十分短暂。要给予团队时间和支持，使其恢复原有的工作效率。



周五上午，Sam 的第二周工作

周五上午，管理团队在 A 会议室再次开会。Sam 把上周会议使用的活动挂图挂在墙上。

“幸好我们用的是便条纸，”Jason 道，“现在，有很多地方需要改动。”

“会议开始前，首先让我们确定最重要的项目。”Sam说。

Sam 引导整个团队首先谈论产品功能和修复工作的轻重主次。他们对每一个功能和重要的修复工作分别进行了讨论，讨论涉及商业价值、商业影响、风险和执行所需的开销。“好，这个问题就讨论到这里。下次我们再讨论市场营销问题以及一些低优先级的修复工作。几天后，我会与市场部的总监碰面讨论如何就此展开合作。”

使用大的可见图表清晰表明工作任务状态

下面这个情景，你在做某个项目时可能已经见到过。办公室的墙上悬挂着一张大图表，图表上的表格里满是卡片。上午10点，一名开发员走到图表前，将两张“进程中”一栏的卡片移动到“完成”一栏中。她看了看“待办工作”一栏中的卡片，在其中一张上写上自己的名字，并将它移到“进程中”一栏。一整天，开发员和测试员都在重复着这一过程。

下午 3 点左右，一名测试员走到任务板前，在“进程中”一栏的一张卡片上用红点做了标注。红点表示碰到困难的项目。4 点，团队成员在任务板前聚集，他们收集信息，对问题进行分析。最终由两名开发员开始共同解决这一问题。

团队成员知道他们要做什么工作，然后就去做。他们不需要也不想要上司每天都来指挥他们工作。他们的上司主要去铲除障碍、对员工进行辅导以及开发团队的潜力。

这不是魔术。如果经理使用某些技巧帮助员工认清工作状态——计划中的工作、进程中的工作和完成的工作，员工就知道应该做什么工作，然后去做。将一张大的、一目了然的图表张贴出来，确保大家都能看到，以满足工作需要。

我认识的一名经理在一个白板上手画了一张统计图表，使大家都可以看到项目组合管理。最左边一栏是项目名称。其他每一栏代表一个星期。团队中的每名成员都有 7 个磁扣。这些磁扣表示在接下来的 7 个星期内，每名团队成员的工作是什么。

当这名经理的上司想要这个团队接手更多工作时，他就把上司带到这块白板前，问道："这些工作中，您认为哪项工作可以不做？如果您想在其他工作上分配人手，我们可以把人从别的项目上撤下来。"所有的工作进程都清晰地展现在了上司的眼前，所以这名上司明白她做的不是简单地增加项目，而是要做出权衡。

一份大的、一目了然的图表不仅可以用来表示项目任务和项目数据，我们还用它来表示工作组变化趋势、缺陷趋向和缺陷密度，即组员需要看到的任何信息。图表不一定非得是用电脑制作出来的精细漂亮的表格。我们的目的是使项目组合管理呈现在大家面前，而不是做高深复杂的演示。

Ginger 把脸埋在双手中，低声道："太好了。"

接下来的 45 分钟，大家不断地调整便条纸的位置，最后弄明白了做每个特性的每个人最早动工的时间。

"好，我们可以讨论人员分配问题了。"Sam 说，"现在，我们最出色的员工都被安置在了最重要的项目上，对吧？还包括那些具有潜力的人，通过从事现在的项目工作，他们可以学习新的技术。"

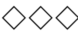
大家点了点头。

"还有哪里人手不足？"Sam 问道。

“这么说来，我认为我们的人手可以应付最重要的工作了。”Ginger说道。

Sam 点了点头。“去掉那些不创造商业价值的工作后，就可以更容易地看出如何完成具有重要战略意义的工作了。我会告诉 Marty 还有哪些工作是必须要做的，当然不是由我们部门来完成。”

“祝贺大家！我们做出了第一版的项目组合管理。这将指导我们进行接下来几周的工作。”Sam 说道。



项目组合管理

确定出团队的工作内容后，应就团队成员如何完成工作而制定出一份工作计划。[9]

人员/周数	3月8日	3月15日	3月22日	3月29日
UI/ Judy	税额计算	税额计算	提出备选方案	提出备选方案
Roger	给出用例	提出设计思路	提出备选方案	假期
中间件/Eli	性能测试与提高	性能提高	性能提高	性能提高
Adam	测试分析性能提高	回顾漏洞修复	对性能提高作回顾	提出备选方案
数据库/Carol	漏洞修复	漏洞修复	提出备选方案	提出备选方案
后端/Ross	财务报告	评审	提出备选方案	服务报告

图 2-3　项目组合管理完成版

高级经理为组织制定战略目标。在其之下的每一层经理，将这些战略目标提炼成可以付诸实践的目标和行动。组织中每一层的工作都在支

持上一层的目标。

作为一名经理，你的工作就是使团队的工作内容与团队使命相符，并确定这些工作可以支持你上司的目标。

要事优先。首先为具有最重要战略意义的工作安排员工。这些工作可能会避免你在最后关头忙作一团，也或者是对目标有直接影响。确定所有人都清楚什么是要事，以及你想首先完成哪项工作。

为重要工作安排人手。为最重要的工作安排了足够的人手之后，开始给次重要的工作分配员工。不要给已经被取消了的项目或者“不做”列表上的项目分配人员。不要指望，就算人手不足项目也会蹒跚地进展下去。人手不足的项目会阻碍整个组织机构的发展。

取消、推迟项目，或者将它们按序排列，使工作按照合理的节奏开展。当项目十分重要且当前人手不足时，应该要求增派人手。

不要给员工同时分配多项任务。员工同时负责多个项目时，你的团队看起来好像可以完成更多的项目，但事实上却减缓了工作进程。[11][4]人不是机器，无法同时进行几项工作。

电脑可以随时更换状态，将每件事都清晰地存储下来。可是，不管一个人的短期记忆力有多好，也无法完全记录下自己当前的思维方式和状态。即使他们能够挣脱当前的工作任务，也无法很好地再回到转变之前的工作状态。

你的上司可能不相信你们的项目组合管理数据。他可能会告诉你去加班，让你逆来顺受，或者要求你同时进行多项任务。千万不要掉进这个陷阱。如果想要做到面面俱到，那你一定会筋疲力尽。

做好重新制定计划的准备。当首要任务发生改变时，要根据这些改变更新计划。每四到六周检查一次计划——移除完成的工作、增加新信

息，为接下来几周的工作内容增加详细内容。要重新确定何为首要任务，并依此调整工作计划。

首要任务改变了，工作任务就会随之发生变化。一名员工，他的工作任务更换得越频繁，完成的工作也就会越少。如果一个组织的首要任务更改太过频繁，致使任何工作都无法完成，那么这个组织就出现严重问题了。

尝试如下做法

- ❑ 明确团队目标。看自己是否能清楚地表述部门目标。如果可以，那么看看你表述的目标是否得到了你上司的认可。你们就关键目标达成一致意见后，询问团队成员对团队目标的意见，并就这个问题与团队成员展开讨论，探讨你的团队如何为组织创造价值，以及团队成员认为什么才是最重要的产出。确保每名团队成员都清楚理解这一团队目标。更多信息请参考“技巧：树立明智的目标”。
- ❑ 建立第一版的项目组合管理，将其张贴在会议室的墙上。用上周整理出来的工作任务列表，做出每周的工作计划。如果碰到困难，参考“技巧：制作项目组合管理计划的要点”。
- ❑ 下一轮的一对一会谈时，问问下属哪些工作让他们满意，他们愿意在哪一项技术上作出改进，以及是否愿意继续在同样的工作中提高技术。应该以开明的态度对待想要调换工作的员工。看看有没有可能在团队内部帮助员工实现职位改变。如果有员工的确想调到别的团队，你就要对该职位的工作内容进行分析，以便可以找到合适的替代人选。

本章参考书目

[1] Lou Adler. *Hire with Your Head: Using Power Hiring to Build Great Companies*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2002.

[2] Michael Bolton. "Are You Ready?" *STQE*, pages 50–54, May 2003.

[3] Marcus Buckingham and Curt Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon and Schuster, New York, NY, 1999.

[4] Tom DeMarco. *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*. Broadway Books, New York, 2001.

[5] Tom Demarco and Timothy Lister. *Peopleware: Productive Projects and Teams*. Dorset House, New York, NY, second edition, 1999.

[6] Esther Derby. "Hiring for a Collaborative Team." *Computerworld.com*, April 2004. http://www.computerworld.com.

[7] Esther Derby. "Setting Clear Priorities." *Computerworld.com*, January 2004.

[8] Tom Janz, Lowell Hellerik, and David C. Gilmore. *Behavior Description Interviewing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986.

[9] Johanna Rothman. "Project Portfolio Management 101."*Business-IT Alignment E-Mail Advisor*, October 2001.

[10] Johanna Rothman. *Hiring the Best Knowledge Workers, Techies, and Nerds: The Secrets and Science of Hiring Technical People*. Dorset House, New York, 2004.

[11] Gerald M. Weinberg. *Quality Software Management: Volume 1, Systems Thinking*. Dorset House Publishing, Inc., New York, 1992.

第3周

团队建设

如果你的团队是非常具有凝聚力的团队，那你一定知道在这种团队中工作的美妙之处。具有凝聚力的团队精力充沛。团队总能取得出色成绩。团队成员共同庆祝，共同欢笑。他们也会产生意见分歧，也会相互争论，但团员之间的关系总是愉悦的。有凝聚力的团队并不是在偶然间形成的，只有注重建立团队成员间的信任感和责任感，才能形成这样的团队。这些团队成员共同制定目标，并为此而奋斗。他们通过不断相互做出承诺，实现诺言，建立彼此之间的信任。

团队，特别是一个管理团队，具有共同目标是非常重要的，因为只有这样，团队成员才能够共同努力。否则，他们就是在各自为政。开发部经理不一定要与测试经理共同合作，但是不这样做的话产品的质量就无法得到保证。如果测试经理不与其他经理合作，工作进程就得不到保证。项目经理如果不就稀有资源与其他项目负责人进行沟通，那其他项目就会困难重重。支持部门的副总裁如果不与工程部门的副总裁合作，那么如何保证客户满意度、产品质量和发布日程？在组织机构里，一名管理人员控制的范围越广，因缺少合作而受到负面影响的人就会越多。

一名独立的经理会自然地为了自己的成功优化资源配置，这经常会以整个组织的利益为代价。但是，管理团队不同，这样的团队可以使经

理个人和整个部门都取得成功。

目标要具有价值，并且实际，容易达成。虚构出来的目标没有说服力，例如，组织发布庆功会不能够支持管理团队的形成。如果想让雇员明白他们应该团结一致，为了部门的成功而努力，设计出来的目标对此毫无帮助。应该寻找需要管理团队共同合作才能解决的体制问题。

团队成员必须通过合作取得成功。通过管理，可以创造一个团队；成员之间相互作出承诺，而不是向经理个人作出承诺。一个有着高产出、高效率的团队，它的成员都知道如何相互给出反馈意见，并知道如何在冲突中找到解决办法。

这并不意味着，具有相似的工作技能但各自目标不同的工作组成员就无法进行合作了。工作组中的成员分享信息、相互帮助，有时他们会共同做出决定。但是工作组没有共同的小组目标，每名成员都有各自不同的目标。

一个具有凝聚力的团队有着共同的奋斗目标，与一个技术相近、成员各自工作的工作组相比，它的工作表现更佳。[5] 但是，在你决定进行团队建设之前，想清楚你的小组是否需要转变成一个团队。

工作组与团队的区别

你的小组是一个团队还是一个工作组？如果是一个团队，那非常好。但是并不是每一个工作组都需要起到团队的作用。以下是工作团队的6个特征。[5]

团队：

- 通常很小——由5～10名成员组成；
- 具有共同的目的或目标；
- 具有达成共识的工作方法；

- ❑ 团队成员的工作技能互补；
- ❑ 具有相互关联或相互依存的临时性目标；
- ❑ 就工作任务做出相互承诺。



周一上午

解决了项目组合管理的问题后，Sam 决定开始制定管理团队目标——这是个需要整个管理团队共同努力才能实现的目标。他知道手下的每一名经理都在努力取得成功，但仅限于关注自己的团队成功与否，因此丧失了提高整个部门绩效的机会。

Sam 给管理团队发出了一份邮件，宣布召开第一次定期管理团队会议。

发信人： Sam Morgan
主　题： 定期召开管理团队会议
收信人： 管理团队

大家好，

目前，我们已经掌握了当前的工作情况，现在可以开始进行每周一次的定期管理会议了。在定期会议上，大家可以分享信息，整个小组共同解决难题。同时，我们还可以在这一会议上跟进团队工作。

第一次定期会议时间定为周四上午 10 点，地点为 B 会议室。

会议议程如下:

- 传闻、闲言碎语和新闻（5 分钟）；
- 当前问题（本周要解决的问题）；
- 作为管理团队，确定我们的部门目标（50 分钟）；
- 前一周制定的工作计划的执行情况（第一次会议上，不讨论此问题）。

有问题请随时与我交流。

谢谢大家！

Sam

周四上午

周四上午 10 点，全体管理人员聚集到了 B 会议室。

Sam 坐下后，拿出了纸笔。

“有什么好的传闻吗？”Sam 问。

Ginger 和 Jason 低声轻笑。

“我听说运维部要在下个月聘用 10 名新员工。”Jason 道。

“嗯。如果真是这样，会对我们造成什么影响呢？”Sam 问道。

“我就得参与面试，还要负责培训工作。”Jason 回答。

“如果是这样的话，那我们上周制定的工作计划执行情况肯定会受到影响。” Sam 说，“这至多算是临时性的工作，从天而降，其他事情都会受到影响。还有其他人听说过这事吗？”

“我还没听说。”Ginger 说。

“好，那这算一条，还有别的传闻吗？”Sam 问。

几秒钟的沉默后，Sam 问道：“那我们进入下一个话题？”

大家点了点头。

“我有个新闻。我们新增加了一个大客户，是 Big 公司。他们购买了我们公司未来两年里价值 50 万美元的产品。”Sam 说，“我们必须想办法准时交付产品。”

“这则新闻是个引子，让我们进入本次会议的下一个议程项——作为管理团队，确定我们的部门目标。现在我们已经清楚了接下来三四周的工作，那现在让我们想一想战略上的目标是什么。”

“大家都知道，上周起公司要求我们部门降低成本并增加收益。如果我们不作为一个团队共同努力，就很难达成这一目标。所以，我们这个团队可以根据这一部门目标，制定出一些小的目标。先来看看三个月内，我们能够取得什么成果。”

“就降低成本和增加收益来说，有什么可行的方法吗？”Sam 给大家分发了便条纸和彩笔。“写下来，一张便条纸上写一个。然后我们再将它们分组寻找共同之处。”

七分钟后，Sam 看到大家都停笔了，就清了清嗓子，说：“大家都写完了？”

大家点了点头。

“好，那现在大家把写好的便条纸贴在墙上，然后我们把它们分组。”

Ginger 站起来，大步走到会议室的前面。“产品的数量。”说着她把便条纸贴在了墙上，“当市场部改变想法时，进行漏洞修复。”她说着，在墙上又贴了一张便条纸。

“这个对我们也有影响，”Patty 把手中的便条纸贴在了 Ginger 的“漏洞修复”旁，“要求更改后，造成的连锁反应。”

Kevin 和 Jason 也开始大声解释他们在便条纸上写下的内容，问问题，然后重新放置贴好的便条纸。不到十分钟，他们将所有的便条纸按特征分成了五组。

Sam 站到会议室的后部，看着这些分组。“每一组的主题是什么？”他问。

Kevin 指着最上面的一组说道：“这一组讨论的是超出我们一年内可以交付的产品上限这种情况。”其他人点头表示同意。

“第二组是需要重新做的工作——对同一个功能不断进行修改，直到正确为止。”Jason 说。

Patty 说：“我认为第三组是我们如何使用承包商。”

大家继续讨论，指出了每一组的主题。

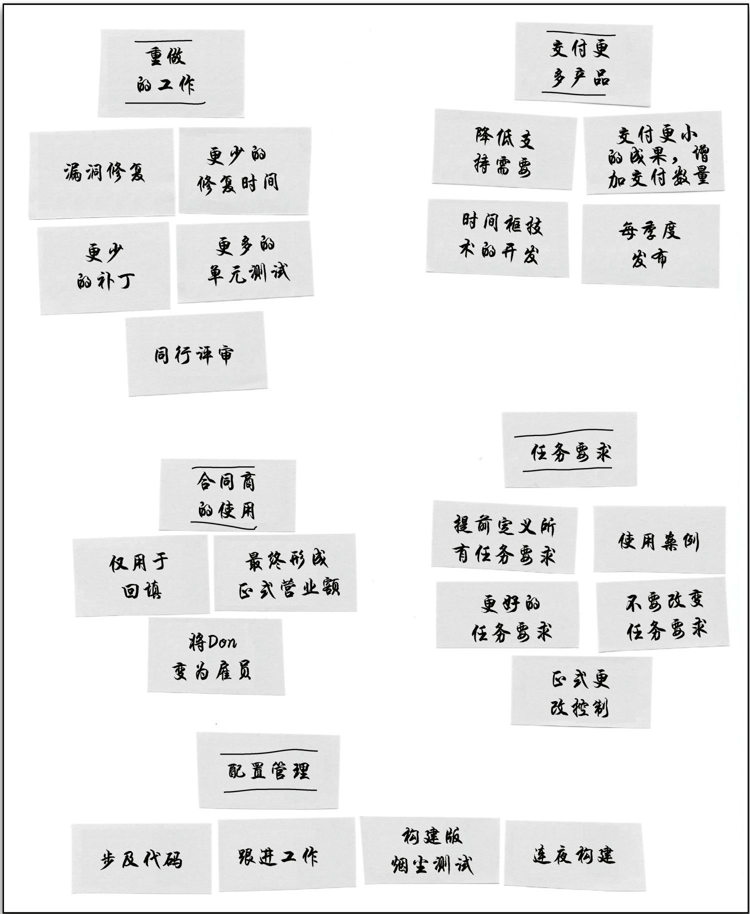


图 3-1 将相近的想法进行分组

“那么，哪一组对成本和收益的影响最大？”Sam 问道。

“重新工作和发布日程。如果我们不能按时交付产品，那么收益就会受到影响。如果要不断进行修改，那就会增加运行和支持成本，”Jason 说道，“而且这些问题会影响到下一个产品的发布。”

“没错。”Patty 说。Ginger 和 Kevin 也点头同意。

现在，这支管理团队已经找出了阻碍他们实现目标的障碍，他们就可以找到改变工作的方法。

“好，”Sam 说，“那现在让我们作为一个管理团队，来想想有什么具体方法来交付更多的产品。5 分钟时间，写下最重要的方法，记住，是作为一个团队能执行的方法。然后，我们将交换意见，制定出一份管理团队的行动计划。”

5 分钟后，Sam 让大家分享写出的主要任务。

“工作再努力点。”Patty 说道。

“那与你们现在的工作方法有什么不同？”Sam 问。

“我们现在工作很努力，”Patty 说，“但是，就完成某一特定产品来说，有时候我们的工作内容并不正确。”

Jason 打断道：“我明白你的意思。与其说‘工作再努力点’，不如说‘每月进行一次内部发布’。如果我们在公司内部发布完成的功能和修复，那么我们就能在外部发布更多的工作成果。也许当市场部可以经常看到更多的功能时，他们就不会把所有的东西都放在一个发布的产品中。”

“这是个不错的想法。我们怎么才能实现‘在公司内部每月发布一次’？这需要哪几步工作？举个例子，假如我们的主要工作是‘升级构建系统以便可以每天进行构建工作’。因为，我们现在是每周构建一次，

这不能保证我们每月进行一次内部发布。这项工作任务很重。如果我们可以把这个任务分成几个小步骤来完成，那么首先要做的应该是什么呢？”Sam问道。

Jason说：“构建系统工作属于我们团队，我可以负责升级构建系统。这周就可以开始这项工作。”

“等一下，”Sam说，“这是我们大家共同的工作。我们大家都应该参与进来。Ginger、Kevin和Patty肯定都能为这个团队目标做点什么。Kevin、Ginger、Patty，你们能做点什么？”管理团队又讨论了之前的列表，把它转化成具体的工作步骤。

升级构建系统

（每天都能进行构建工作）

工作	谁来做	时间
找出系统中哪个部分造成当前时间过长，原因？	Jason	周一
对每个部件做个冒烟测试	Ginger、Patty	一周一次
测试，一周一次，直到完成	Jason、Kevin	周四之前完成
分工解决问题		
——中间件	Kevin	周四
——找出后端团队如何处理	Jason	两周
——找出数据库团队的问题	Patty	周四
——UI团队已经完成了吗（需要确定）	Ginger	周四

图 3-2 更新构建系统的工作计划

通过这次会议，Sam 的管理团队已经做出了下周、下个月，以及近

几个月的工作计划。整个团队认为，这些工作可以帮助他们减少重新做的工作，从而增加收益。

制定共同目标

管理者如果没有共同目标，则通常会以整个部门的目标为代价，去优化各自的岗位职责。[6] 没有共同目标的管理者怀着各自不同的目的，为自己的利益而战。确定共同目标，迫使工作小组成为一个团队，共同工作，或者共同经历失败。[5]

以团队为单位，确定共同管理目标。将确定共同的管理目标作为管理团队会议的固定议程，这样可以更加坚定地确定共同的管理目标是正常的团队行为——也是管理者如何共同协作的一部分内容。

推动共同目标的确定。集思广益（口头或者笔头[9]），或者其他方法，充分调动每个人的知识共同确定目标。要使用可以容纳各种不同想法的方法，使团队成员的关注点集中于一个共同目标上。[4]

制定行动计划。只制定目标，没有行动，目标就只是纸上谈兵。行动要有一系列的动作行为，并且有时间期限。为每名成员分别制定可在两周内完成的阶段性工作。每名成员都该承担起一或两项工作内容。

跟上工作进度。在每周的管理团队会议上，按照管理团队目标，跟上工作进度。如果你不跟上工作进度，那么大家就会认为团队目标并不重要，而你就不得不从头做起——与工作小组工作，而不是与一个团队合作。



周一上午

9 点，Patty 走进了 Sam 的办公室。她对这次会面并不怎么期待，相反，倒是有点恐惧。这是在管理工作内容中，Patty 最讨厌的内容。她知道自己应该与 Amanda 和 Ross 就他们的工作表现进行沟通，但她不知道如何与他们交流。

“Patty，你准备好了吗？”Sam 问。

“我想应该准备好了，就是有点紧张。”她说道，不安地转动着手中的笔。

“可以理解。这项工作让你感到很不自在。而且我想你在工作中，并没有什么给出反馈意见的经验。如果你不知道如何给出反馈意见，那么这样做起来确实非常困难。”

Patty 和 Sam 针对 Amanda 和 Ross 工作中的几个具体例子分别进行了讨论，做好了与他们交流的准备。

“首先，我会谈论他们工作中的表现。”Patty 说道。

“你怎么说呢？”Sam 说。

“我会说：Amanda，我注意到你之前交给 Jason 的团队的应交付产品都逾期了，并且都没有完成。之后我会详细说明这三个应交付产品是什么，截止日期，还有我是如何知道这三个应交付产品都没有完成的。”

“很具体，非常好。当你给她分配工作的时候，有没有清楚地表明什么是‘完成’？如果你没有，那么她可能会对此持不同意见。”

Patty 皱了皱眉，说道：“我认为自己表达清楚了。或许是我没说明白？”Patty 问道，有些疑惑。

“我们现在不知道你当时到底有没有表达清楚。关键是你要尽可能多

地找出你和 Amanda 都承认的事实，然后将谈话继续下去。”

“好，我会接着说：这似乎已经成了你的惯有工作模式。去年，你所负责的大部分应交产品都逾期了，已经不是一次两次了。这样的工作表现不尽人意。”

Sam 举起一只手说道：“等等，你之前并没有向她提起过这些事。我们应该确定她这次可以听进去，而且没有任何异议。这时候，先不要说这是她的工作模式。毕竟，你以前并没有对此给她足够的反馈信息。你可以这样说：过去两周里，我注意到你所负责的三个可交付产品都逾期了。你怎么解释？”

“毕竟，她可能会有合理的原因，或许你会告诉她当她遇到困难的时候，应该提前让你知道。”

“我担心她会因为我以前从未提过这些事情而感到伤心。”Patty 说，“她可能会哭。”她自己看上去都快哭了。

不能成功地给出反馈信息，造成的损失不止是金钱

针对工作上的低效表现，或者敏感的人际关系问题给出反馈意见，是非常困难的。为此种谈话做准备会让我们感到非常紧张。但无论如何，这项工作是管理人士必须要做的。因为不能成功地给出反馈信息所造成的损失，要远远超出给出意见时暂时的不舒服。不能成功给予反馈信息的管理者会丧失信任，降低工作效率，问题会恶化，同时也树立了仇恨。

丧失信任。在工作表现评估中列出一连串的低效工作表现，使团队成员大吃一惊，这样做起不到任何帮助作用。迟迟不给出反馈，会让员工觉得：“他怎么还不给我反馈呢？是不

是想看着我失败呢？”及时地给出反馈意见，可以在问题还没有扩大的时候将其掌控，这样也更容易纠正错误。

降低工作效率。大部分人都想工作表现出色。经理告诉团队成员他需要改进工作，是给这名员工进步的机会和选择。如果某些建议可以帮助员工改进工作，而管理者却迟迟不提出，这样无疑是在巩固这名员工和整个团队低下的工作效率。

树立仇恨。共同工作的团队成员都清楚地知道团队中谁表现出色，谁在浑水摸鱼。如果管理者不做出该做的工作——给出反馈意见，并指出问题所在，那么团队成员会憎恨表现欠佳的那名员工和管理者。

很好地给出反馈意见是管理工作的必要组成部分。做好给出反面反馈意见的准备，这感觉就像是在挑战自己的极限。即使是给出正面的反馈意见，也不是件容易的事。

给出反馈意见之前要做好准备，如果需要，可以事先进行练习。从长远角度考虑，给出反馈意见要比解决不断积累的问题容易一些。

“这就是我们不谈去年的问题，只谈最近以来的这几件事的原因。”Sam说道，“如果她真的要哭了，递给她一盒纸巾，给她几分钟的时间恢复平静。关键是要表示出同情，但一定要坚定。不要就此停止会议。”

“好的。那Ross呢？”Patty问。

“他与Amanda的情况不同，是吧？”Sam问。“看起来他能够按时完成工作，但交付产品中却是错误百出。我们想让他在提交工作前消灭代码中的错误。那么，你会对Ross说些什么呢？”

“我会说：Ross，自从 Sam 任职之后，我们最近一直在花更多的精力做修改工作。我注意到，你最近的三个交付产品中，每个产品都有不止四个错误。”

“很好！”Sam 点了点头，“你认为他会做出什么反应？”

“我认为他会很吃惊。这几周，我们都贴出了错误数据统计，但是我觉得他可能并没有看到自己的错误数据。”Patty 说，“我想，当他认识到自己的代码给别人制造了麻烦之后，他会主动想要改进自己的工作。”

“非常好。有时候，人们确实不知道自己的工作没有达到要求。希望他能看到这点。在你和他进行一对一会谈的时候，你可以观察到他是否认清了这一点。”

“如果我给出的反馈意见并不奏效，怎么办？”Patty 问。

“如果你和他们工作几周后，看到他们没有做出什么改变，那我们就制定一份改进计划，你把对他们的工作期望写成书面文字形式，并制定期限，比如四到五个星期，让他们知道他们可以达到这些期望。希望我们不用这么做。”

“嗯，有道理。”Patty 叹了口气，“如果一年前有人告诉我该怎么做就好了。”



及时给出反馈意见

人们都想要把工作做好，只是很多人并不知道该做什么或者如何做。这时，就需要有人进行指点，告诉他们哪些工作是正确的，哪些是并不奏效的。[3] 你的反馈信息可以帮助他们改进工作。

尽可能及时地给出反馈信息。等到年底的工作总结时再给出反馈意

见并不能起到帮助作用。[8] 即使是等到季度末或月末，也不妥当。如果你总是等待给出反馈意见的正式机会，那就说明你给出反馈意见的频率不够。经常给出反馈意见不会让人出乎意料，而人们很讨厌这种出其不意的反馈。

不要公开给出反馈意见。当你给出令人难以接受或者令人沮丧的反馈意见时，应该与当事人进行私下谈话。

描述行为或者结果。交谈时，你选择的言辞会极大地影响到对方能否真正理解你的意思。在进行纠正或者加强反馈意见时，语言要具有描述性。“好样的”或者“不错”这类言语，并不能告诉人们哪些工作是正确的。

概括性词语并不能帮助你阐明自己的观点——只能让对方感到难过。人们更愿意接受详细的信息，用详细信息来开始对话。[2] 不要说“你的工作非常马虎”，可以说“我注意到在上一次的发布记录中，出现了很多拼写和打字错误”。

说话不要太绝对。不要说“你从不检查你的编码”，可以说“如果你对最后这三个改变进行测试，你会发现每次架构都会崩溃”。

反馈意见不同于评价。反馈意见是一种信息。“不错”或者“你进步不少”这样的言语则属于评价。管理者的确需要做出评价，但评价和反馈意见的作用是不同的。

倾听对方的意见。针对你所给出的数据信息，征求对方的意见。一定要听取对方对该问题的看法。如果他对你所给出的信息提出异议，那他也绝对不会做出改变。问问他是如何看待这个问题的。重复一遍对方的意见，这样会让他们知道你听进去他们的话了。

保留所有反馈谈话的记录。要保留所有与工作表现相关的谈话的非正式笔记，比如，保留所有你与员工进行的一对一谈话笔记。如果等到问题严重了，你才开始做文字性的报告，那么对方很可能会声称受到了

不公的指责。所以，应该将你为改善状况付出的持续努力记录下来。[1]

如果反馈意见不奏效

口头警告。如果反馈意见无效，大多数公司在此时都会进入一个具有法律后果的正式程序。与公司的人力资源部或者律师沟通，确保不违反公司章程，也符合法律规定。

如果你给出的反馈意见没有起到作用，确保你的雇员认识到问题的严重性。口头警告一定要非常清楚并杜绝歧义："作为可交付的产品，这（工作案例）不合格（说明详细原因）。之前，我们谈论过这个问题。这次我对你进行口头警告，如果你还想继续留在这里工作，那就必须改进你的工作表现。"

发出书面警告。如果口头警告依然没有起到任何作用且你的公司要求你给出书面警告，就把口头警告的内容写成书面形式，并注明之前几次关于雇员工作表现欠佳的谈话的日期。

实现改善计划。给出口头或者书面警告的同时，开始实行改善计划。改善计划通常只进行 4～5 周，这期间雇员必须以实际行动证明工作能够达到标准。如果在这一计划的执行过程中，雇员有任何一次工作未达标，终止计划并解雇该员工。[7]

不要低估低效工作表现造成的影响。任何人都有可能偶尔工作表现欠佳，但如果工作表现长期不尽人意，那么不仅会影响工作成果，整个团队的士气也会受到影响。如果员工表现持续欠佳，要就问题进行讨论并解决问题。

尝试如下做法

- ❑ 评估你的团队会议。团队会议上，所有参与者是否都参与了信息

交流？会议结果是否制定了可行方案？参考“技巧：有效的会议”以改进你的团队会议。如果你不确定会议议程，参见其后的“有效的团队会议”。

- 在一对一的会谈时，针对工作表现给出反馈意见。对出色的表现，给以反馈意见。如果你发现了问题，那就在一对一的会谈时告诉对方哪里需要做出改进。
- 问问自己是不是总是在故意逃避给出反馈意见。如果是这样，找出使你不愿给出反馈意见的原因。为解决这一问题，参考“技巧：如何给予有效的反馈意见”。

本章参考书目

[1] Tom Coens and Mary Jenkins. *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead*. Barrertt-Koehler, San Francisco, 2002.

[2] Esther Derby. “How to Talk About Work Performance: A Feedback Primer.” *Crosstalk*, pages 13–16, December 2003.

[3] Ferdinand F. Fournies. *Coaching for Improved Work Performance*. McGraw Hill, New York, 2000.

[4] Sam Kaner. *The Facilitator’s Guide to Participatory Decision-Making*. New Society Publishers, Gabriola Island, BC, 1996.

[5] Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith. *The Wisdom of Team: Creating the High-Performance Organization*. Harper-Collins Publishers, New York, 1999.

[6] Patrick Lencioni. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco,2002.

[7] Johanna Rothman. “Successful Software Management: Fourteen Lessons Learned.” *Crosstalk*, pages 17–20, December 2003.

[8] Charles Seashore, Edith Seashore, and Gerald M. Weinberg. *What Did You Say? The Art of Giving and Receiving Feedback*. Bingham House Books, Columbia, MD, 1997.

[9] Brian R. Stanfield. *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action (Ica Series)*. New Society Publishing, Gabriola Island, BC, 2002.

第4周

逐日管理

团队里的每名成员都是独一无二的。有些人需要你给出个人行为的反馈意见，有些则在确定职业发展目标上需要帮助，有些人需要你就如何影响整个组织做出指导。

通过日复一日地单独辅导，你可以培养员工的才能，与他们建立联系，并使双方相互信赖。让我们看看 Sam 是怎么做的。



周一

Kevin 在走向 Sam 办公室的路上想：我以前认为一对一的会晤是在浪费时间，事实证明我这种想法是错的。今天我有很多话题想与 Sam 讨论。

“你好，Kevin。最近怎么样？”Sam 问。

Kevin 坐下来，说道：“有一些进展了。我们负责的四个功能，已经完成一个了。事实证明，每次让团队成员专注在一个功能上，确实是个不错的想法。我们比预计的时间提前完成了 A 功能。现在还有三个功能要做，要想按时完成会很困难。”

“下一个功能是什么？”Sam 问。

“B 功能。”Kevin 答道。

Kevin 和 Sam 对工作进展和下一步的工作内容进行了讨论。

谁来负责职业发展?

简单的答案是，经理和员工都应对此负责。双方都应该考虑员工的优势、天资和兴趣。双方应共同讨论职业发展和发展计划。

谁先开始这一谈话并不重要，但一定要有发起人。请注意以下几点。

- 经理定期发起关于职业发展的谈话。我们建议一个季度进行一次。
- 双方对职业发展目标的有效性进行核实。
- 双方将发展进程与目标进行对比。
- 经理应寻找机会推动员工的职业发展。

一定要记住，职业发展计划一定要与员工的日常工作相结合。否则是起不到作用的。

“上周我们讨论过要在接下来的几个月中实现你的目标——你想要学习的技术和技巧，以帮助你更好地工作。现在你想谈谈这个问题吗？”Sam 问道。

“上周的管理会议上，不是已经谈过了？”Kevin 说。

“上周谈的是我们整个管理团队的目标，你对实现此目标过程中的某些步骤负责。但现在我说的是个人目标——你想要提高哪一项具体技术。”

“哦，我明白了。”Kevin 说道，“我想学习更多的项目管理知识，这样就可以使用更多的管理技巧来管理团队工作。”

“非常好。”Sam 说，“成为一名卓越的项目管理者需要长期的努力，但是你可以分成几个步骤来达成。一步一步做起，并将这些小步骤作为你的个人目标。”

Sam 和 Kevin 一起讨论成为一名出色的项目经理的第一步，并为 Kevin 制定了一份行动计划。内容如下。

(1) 下个月之内，通过阅读关于项目管理的文章和书籍，学习更多项目范围定义和项目进度计划表的知识。

(2) 与管理团队合作，为下一个要发布的产品制定项目进度计划表。

(3) 下个月之内，阅读关于循环渐进式开发的内容。将研究结果呈现给管理团队，并引领团队就如何更加有效地发布产品功能展开讨论。

(4) 对自己来说，在管理工作中，最大挑战是什么？

“这就是所有我要做的？”Kevin 问道。

“现在就这些。”Sam 说，“下个月你通过这几个小步骤学习更多的技巧。我们会一步一步地帮助你学习更多的项目管理技巧，并在此过程中不断练习。”



为每个人制定个人目标

这一目标并不一定是全年目标。事实上，制定一系列的短期目标是更加有效的方法。通过一系列的短期目标的实现，逐渐积累，进而实现你的最终目标。[5]

表明公司和部门的任务和目标。员工清楚地知道公司和部门的任务和目标后，才能确立合理的个人目标。[9] 如果不知晓这一大前提，在制定个人目标时，很容易就会只考虑个人利益和喜好，而忽略了整个组织的需要。

树立个人目标。分别与每名员工共同树立个人目标。每个人都需要有自己的个人目标。个人目标能够解决问题，也可以发展与工作相关的技巧。把目标分解成几个行动计划。没有实际计划，目标就永远高不可触。要想实现目标，人们应该确定清楚的步骤，一步一步走向终点，而不是仅仅关注最终目标。如果你与每个人就他们的目标进行交流，你的下属会感觉到你注重他们的自身发展。

为行动计划划分阶段。达成目标不可能一蹴而就，而是每次达成一个小的阶段目标。小的阶段目标今天就能达成，而大的阶段目标总是看不到实现的尽头。当你按照一个个小的阶段目标学习新技术，进行练习，并获得回馈意见时，学习会变得更加容易，也易于成功。[3] [8] [7]

在一对一的会谈时，跟进行动计划。就团队目标而言，跟进执行效果会让下属知道这个目标是非常重要的。如果你对行动计划的执行过程不闻不问，那么其他人就会认为这个目标和行动计划并不重要。

周一上午

Jason 遇到难题了。他知道 Sam 想要减少后端团队用于支持运维团队的时间，并想把培训工作交给运维团队去做。但 Jason 不知道该怎么做，他皱着眉走进了 Sam 的办公室，准备开始本周的一对一会谈。

“Sam，我知道你想减少我们支持运维团队的时间，但是，培训是一大块工作。”Jason 说，“如果我将培训的工作丢掉，所有工作都会变得松

散，情况会变得更糟糕。”

“你说得没错，”Sam 表示同意，“我们需要找到将培训工作从你们团队过渡到运维团队的方法。你们团队是怎么开始做起培训工作的？”

“我知道现在这听起来有点不合理，但在当时是合情合理的。我的团队原来就是运维团队。当运维部从我这个团队分离出去的时候，团队中的 Clyde 被当时的总监提升了。Clyde 人不错——但他做事没有计划。出于自我保护，我接手了培训工作。如果我不接手，就没人培训运维部的人。”

“我明白为什么你说这在当时是合理的了，”Sam 说，“这样做是为了让运维团队得到关于新产品的信息。现在公司的情况不同了。这是重新思考培训工作应该属于哪个团队的好时机。对如何将培训工作转出你的团队这个问题，你有什么想法？”Sam 问。

“我想应该与 Clyde 开个会，告诉他培训工作应该由他来负责。”Jason 说道。“但是，我觉得 Clyde 并没有什么变化。我不能就这么丢掉培训工作，这对我的团队来说太痛苦了。你可以和 Clyde 的上司谈谈，或许会起作用。”

“是，这样有可能会起作用，但或许我们还有其他方法。”Sam 说，“对新人的培训有记录吗？”

“有一部分是有记录的。但是随着新的产品发布，有些内容做了变动。”Jason 回答道。

“那这些改变有记录吗？”

“有些改变做了记录，”Jason 说，“大部分我们都记录下来了，但我们不断地进行改进和修改，而我们的记录并没有及时更新。”

“有些培训内容做了记录，也就是说我们可以培训 Clyde 的团队中负

责培训的人，让他们做新员工的培训。这样，我们或许可以将 75%的新员工培训工作交给他们？”

“听起来没错。”Jason 说。

“这样，能帮你节省多少时间？”Sam 问道。

“每次有新员工入职的时候，我们可以节省大约 12 个小时。剩下的 25%的员工培训大概需要 4 个小时，但我们可以把他们分组，在小组里培训他们。”

“除了 Clyde 团队里的成员，还有别人可以做培训工作吗？”Sam 问道。

“上一个发布产品的技术作者倒是问过我们有关培训运维部的员工的事情，他提出了一些非常好的建议。或许他能做培训工作。”

“看来，我们有几种解决方法：一是你和 Clyde 谈谈，我去和他的上司谈，你和 Clyde 沟通一下，试着培训他团队里的一个成员来做培训工作；二是我去和 Tech Pubs 的经理谈谈，看看能不能让他的人接手培训工作。”Sam 说。

“我想我应该首先和 Clyde 沟通一下，培训他团队里的成员来做培训工作，”Jason 说，“或许他会同意。”

“那就把这项工作列入你的工作计划。下周我们再对这个问题进行深入探讨。”



成功指导

你的指导可以使下属更好地解决问题、学习新技术，进而实现他们的目标。

如果花时间指导你下属的工作是值得的，就一定要进行指导——比如，你的下属极有可能在这部分工作上失败时，或者他们向你求助时。[7] [4]有时候，人们可能意识不到自己碰到了困难或者工作得过于冒险了，这时，你就应该进行指导了。

指导是一种帮助。对下属进行指导，不单单意味着给他们解决问题。通过你的指导，下属应该可以看到更多解决问题的方法，并从中选择出最终方案。你的指导应该可以帮助他们培养新的能力。

分析出可供选择的解决办法。经验告诉我们，指导的准则应该是分析出三个合理的可供选择的解决方法（参见后文“三种方案的准则”）。有了这三个选择，就可以打破僵局。不要自己思考提出解决方案，与雇员共同分析出并讨论可供选择的解决办法。[7]

分析结果。与下属一起对各种不同解决方法所产生的结果进行分析，选择出最佳解决方法。帮助下属对可能产生的结果进行分析，是指导工作的重要内容。

制定行动计划。做出最初几步行动计划。解决办法不付诸行动，就永远也起不到作用。

在一对一的会谈时，跟进工作进度。在一对一的会谈时，你可以了解计划的实施情况、提供支持，并询问对方是否需要更多的帮助。

指导要适可而止。如果你发现自己总是不断就同一问题进行指导，那就应该想一想这名下属是否有能力通过你的指导来学习。失败可能是因为你的指导不当，也可能是对方的能力有限。你可能忽略了根本问题。也有可能是因为这名员工根本就不适合这份工作。

如果你认为某人需要你的指导，但他自己的意愿并不强烈，那就不要进行指导。你可以给出反馈意见或者提供改善工作表现的计划。[7]

三种方案准则

人类非常擅长解决问题，但也有例外的时候。当人们在处理难题的过程中碰到阻碍时，他们通常会依赖第一个合理的方案。有时，第一方案是很好的解决方法。但大部分情况下，最好的方法通常是第三、第四，甚至第五方案。

三种方案准则[10]是做出更好的决定的指导方针。

单一方案是陷阱。当只有一种解决方法时，如果这种方法不奏效，那你就无路可走了。

两种方案是困境。只有两种解决方法也是错误的——必须非此即彼。

三种方案才能有选择的余地。有三种可行方案后，你才有真正可以选择的余地。

一旦人们想到了第三方案，再多想出几种方案就非常容易了。我们在以下情况下运用三种方案准则。

- 组织项目工作时，对各种方案的评估。
- 思考如何安排工作，如何组织技术人员、技术总监和管理人员工作，才能使每个人都能够有效率地工作。
- 生成系统架构和设计。
- 对系统设计和架构可能出现的错误集思广益。
- 对设计或者架构可能出现的错误集思广益。
- 对可能会阻碍项目进程的风险集思广益。
- 评估理想的结果。
- 思考他人的陈述或行为是否有其他的含义。

使用三种方案准则的指导原则。

- 不要事先决定由谁来执行方案。首先要分析出各种可行方案，然后再思考由谁来执行。
- 不要担心你想出来的方案如何才能实现。先制定方案，然后再思考如何达成。
- 制定有价值的可行方案。只想出一个好的可行方案，再找两个方案来凑数，是不行的。所有的可行方案必须都能禁得起推敲，即使这些方案并不如你意。
- 评估后，对可行方案进行筛选。
- 要想到综合解决方法。对可行方案进行分析时，你可能会发现如果将几种解决方案的特点结合起来，会形成最佳方案。

即使最终你还是选择了第一个解决方案，但通过思考其他几种方案，你也可以更加透彻地理解问题。

周一午餐后

吃完午餐后，Jason 碰到了 Clyde。他决定利用这个机会和 Clyde 谈谈培训的问题。Clyde 拒绝了 Jason 的提议。

Jason 给 Sam 写了封邮件，寻求帮助。

Sam 读完 Jason 的邮件后想：看来，Jason 的方法不对。他还是得把工作转回给 Clyde。我去看看有什么能帮忙的。



Sam走进Jason的办公室，问道："想聊聊你和Clyde之间的谈话吗？"

"结果不是很好。他不想接手培训工作，说因为没有时间，也没有足够的人手。现在怎么办？你打算去和他的上司谈谈吗？"

"先和我说说你们中午的对话是怎么进行的，然后我们再考虑下一步该怎么做。"

Jason大概描述了一下他和Clyde谈话的情况。Sam说："我们想想有没有可能在我插手之前，你再和Clyde谈一次。如果我直接去找他的上司，可能会造成你与Clyde之间的矛盾。"

Jason一脸理解的表情，说："我明白你的意思，但我还能和他说些什么呢？"

"首先，让我们站在Clyde的立场上看看这个问题。如果他接手培训工作，对他的工作会产生什么不利的影响呢？"

"他说这会占用他的时间——他认为这些时间应该用在运维工作上。"Jason想了想，"我不想这么说，但是可能他想如果他负责培训，团队成员没有得到很好的培训，那么要负责任的人就是他自己，而不是我了。"

"你说得有道理。他还可能会担心自己不知道如何组织材料，或者不知道如何进行培训工作。"

"你觉得做培训工作，他能有什么好处呢？"

"他可以以他的方式培训他的员工。他有自己的想法，也可以按照自己的意愿选择培训材料，对我们团队和我的依赖就会减少，这对我来说可能会有些不利。一直以来，我们都是利用培训的机会让团队成员进行相互了解。他负责培训工作后，这个问题我还不知道怎么解决呢。"

“我们能不能和 Clyde 谈谈他接手培训工作后的利弊呢？”Sam 用手指敲了敲下巴，思考了一会儿，继续说：“以你和 Clyde 的工作关系来看，如果你把这个问题看成是你们双方的共同问题，这样去和他沟通可能会有更好的效果。你们俩可以坐下来，讨论一下你们双方的得失，然后再讨论从长远考虑怎样做才是对公司最有利的。

Jason 说：“怎样做对公司最有利，嗯，这是个不错的想法。”



学习如何感染他人

在大多数组织中，仅凭个人力量是无法取得成功的，管理人士更是如此。要想取得成功，就一定要在整个组织中与他人合作，找到共赢的方法。这就需要你有效地感染他人。

知恩图报

想想这一场景：有一个项目，你认为非常紧急，想把你自己的组员和其他几个团队的成员安排到这个项目上。当然，其他团队的经理并不觉得这个项目有那么紧急。你怎样做才能让他们来帮助你完成这项工作呢？这时候，就需要感染力和沟通能力了。

强调共赢。向他们说明，参与这个项目不仅对你有利，也可以带给他们利益。

强调伟大的目标。说明这个项目的结果会如何影响公司的目标和收益。通过强调这个项目带来的利益，来争取支持。表达出与所有参与者共享荣誉的意愿。

公平交易。或许你可以帮助另外一名经理解决他的难题。你可能具备机器、研究室的使用时间或者他需要的其他资源。可以和他做一次公平的交易。

报答。下次，可能会轮到你具备其他人需要的资源。作为一名管理者，如果只寻求他人帮助，却从不帮助别人，最终只会丧失对他人的说服力和他人的支持。

评价管理人士的工作时，人们往往通过属于“他们”团队的工作表现来进行评估，或者给予认可。但是很多情况下，如果管理者单枪匹马地工作，是无法取得成功的。在平时的工作中，要注重与同行建立良好的人际关系，这样在你需要帮助的时候，就可以说服他人，与他人进行协商。

做好具有感染力谈话的准备。与其他人谈话前，要分别站在双方的立场上想一想，应该如何理解当时的情况。

- ❑ 描述你当时的境况。你是如何看待这个问题的，其他人又是如何看待的？
- ❑ 搞清楚你想要改变什么。这些改变会给你、对方以及整个组织带来什么利益？[2]
- ❑ 做出这些改变后，对你和对方又会产生什么不利的影响？

寻求帮助时，可能会觉得没有安全感，这种感觉会融入到对话中。记住，在一个组织中，没有他人的帮助和合作，谁也不可能取得成功。

要讨论利益，而不是立场。在谈话前，你可能已经想好了某种解决方案。但不要在谈话一开始就向对方阐明你的解决方案，要首先向对方说明解决此问题后，会给你们双方带来什么利益。一种解决方案代表一种立场；你的目的——你想要实现的目标——只能代表你的利益。[6] 应该找

到双方的共识，[2] 这样你就可以谈论你们的利益。反过来也是一样。通过对利益进行讨论，可以找到双方的共识。

做好双方共同寻找解决方案的准备。问题的讨论过程中，你可能会发现新的解决方案，这一方案符合双方的利益。

周一下午

Ginger 一屁股坐在 Sam 的对面，说："好，现在开始每周一次的治疗时间。"

Sam 笑了笑，问："怎么了，Ginger？"

Ginger 一口气说完了她团队的工作。"市场部那些笨蛋。你知道他们想做什么吗？"Ginger 眼珠转动着说。

"先停一下，Ginger，"Sam 打断她，"你真的认为他们是笨蛋吗？"

"他们把我给惹火了。他们根本不知道如果我们按他们的要求做了，后果会是怎样。"

"那你告诉过他们吗？"Sam 问道。

"他们应该知道。"

"你不告诉他们，他们怎么知道。我现在就给你我的反馈意见，这样你就能理解我现在的想法了。"

Ginger 一脸惊愕，"你的意思是？"她问道，靠在了椅背上。

"当我听到你称其他部门的同事是笨蛋的时候，我想，如果他们真是笨蛋的话，那么你与他们共同合作，肯定会影响到你的能力发挥。"

"我这样说，只是想出出气。"

“可能你是想出出气，但我不知道除了我之外，你有没有对其他人这么说过。如果你的团队成员听到这些话，他们可能会觉得自己也可以这么说，或者认为这种说法、这种想法可以接受。工作中，如果你不尊重你的同事，要想和他们建立起良好的工作关系，是非常困难的。你称他们为‘笨蛋’，就在表明你不尊重他们。”

“我从来没这么想过。”Ginger说，“那我该怎么办？市场部真的把我给惹火了，我必须要出出气。”

“我希望你换一种表达方式。这样想：市场部的同事总是让你们不断对成果作出改变，他们这么做的真正原因是什么？”

Ginger想了想，捋了捋她的马尾。

“可能客户给他们提了不同的要求，或者是他们不知道到底什么才是他们想要的，也有可能是在我们做出某些成果之前，他们不知道自己想要什么。”

“你的意思是，他们没有主意。他们不知道什么才是他们需要的，除非他们事先了解一些成果。是这个意思吧？”Sam说。

Ginger又向后坐了坐，说：“是。或许他们也没那么笨。我可以早点给他们看看我们做出的工作成果，这样他们就不会在最后关头要求我们做那么多改变了。”

做一个出气筒

人们有时候需要发泄不满情绪，但不是对客户发泄，也不是对团队伙伴、高级经理或者其他部门的同事。

如果你的团队中有人感到挫败或者沮丧，你应该乐意倾听。做一个出气筒，让被压抑的情绪发泄出来，同时不造成任何伤害。

你可以说“我听说这件事让你感到非常生气”来表明你已知道对方的感受。这种同情的方式没有必要表达出你的赞同、看法或者你自己的诠释。

有时候“发泄”就足够了，团队成员会做出适当的行动。但如果事情没有这么发展，要重新与下属谈话，并讨论具有建设性的结果。

确定一个处理过激情绪的过程模式：询问详细的事实情况和对此情况的理解；询问可能出现的正面结果。明确说明，向组织里的其他人发牢骚、发表评论是起不到任何作用的。

但是如果情绪的发泄成为一种固定模式（总是对某一个人或者某件事不满），这就是另一个问题了。要对此提供反馈意见，并指导该员工这样做会造成怎样的影响。如果有需要，可以建议他求助专业咨询意见。

“可能是这样。问题在于你只看到了问题的表面现象，而没有找到根源。如果你把他们当成你的同事，试着站在他们的立场上看问题，你就会有一个不同的观点了。”

“我想是这样。那我应该去学习魔法，要不怎么知道他们是怎么想的？”Ginger 咧嘴笑了笑。

“不需要。”Sam 也咧嘴笑了，“但是你应该想想，说出这样的话，别人的感受是什么。并且，你使用的语言会对你看问题的视角和你的工作能力产生怎样的影响。”

“告诉我能让你意识到自己要口吐脏话的三种迹象。”

Ginger 顿了顿，说：“如果我已经被激怒了，自己才能意识到，那怎

么办？现在想想，当我觉得挫败的时候，我会不停地敲铅笔，我会听着敲打的声音。”Ginger 又找到了两个迹象，帮助她意识到自己马上就要向同事发泄愤怒了。

Sam 结束了这次会面，说道：“下周告诉我你是如何控制你的言语，并找到其他发泄方法的。”

做笨蛋

想象一下：你的一位同事——我们就叫他 Cyril——什么都不懂。他非常烦人而且很笨。他已经和你讨论过两遍产品设计问题了，而且你已经拒绝他的提议了。现在他又开始了。“他就不能消停一会儿吗？”你咬牙切齿地想，心思已经飘到足球锦标赛那去了。

你已经把 Cyril 当成是笨蛋了——因为只有笨蛋才会这样说话。等一下。

Cyril 可能并不像你一样了解情况。先别着急，也别急着下定论说 Cyril 是个笨蛋，先问问自己：“我想要和 Cyril 一起工作并对他产生影响吗？”如果我们看不起某人，并因为不信任对方而无视他给出的所有信息，那同时我们也在削弱自己与他合作共事，或者对其产生影响的能力。这样，轻视就会不断渗透到你们的工作中，影响到你们的工作关系。

你可以宽容地看待这个人的行为，并这样问自己：“假设此人很聪明，好心并且动机合理，那么他这样说或者这样做的真正原因是什么？”

想出三种具有说服力的原因。不管怎样，所有人都想做点有用的事[11]——即使这个人的行为总是像个笨蛋。

充分利用提出反馈意见的机会

人们需要他人的反馈信息来知道自己的工作情况，不论是技术上的表现还是人际关系的处理都如此。不要在年底的时候给员工来个出其不意。特别是当你针对某个人的行为给出反馈意见时，在问题出现后，给出的反馈意见越及时，反馈意见就越有效，[1]人们很快就会忘记最近的行为。要在问题还不严重的时候，及时提出，不要等到问题发展成了灾难。

如果此人的不当行为是发生在公共场合，把他叫到一边，私下给出你的反馈意见。如果此人的行为影响到了整个小组的安全，应立即给出反馈意见，不要再找私人时间沟通。

尝试如下做法

- 在一对一的会谈上，寻找机会帮助每一名下属提高工作能力。每季度制定一次职业目标；每周就实现职业目标的进程展开讨论。
- 列出与你共同工作的人名单。再列出你取得成功需要依靠的人，两份名单上不出现重叠的人，就是你应该建立人际关系的人，避免你需要对方的时候，临时抓狂。“技巧：做好产生影响的准备”或许会对你有所帮助。
- 检查自己的盲点。有没有做出什么行为或者说出什么语言，削弱了自己工作的有效性？你可以向一位自己信任的同事寻求帮助。杜绝一切贬低和侮辱性的语言。尽量描述你的感受，不要将感受发泄出来。

本章参考书目

[1] Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton. *The Versatile Manager: A Grid Profile*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1980.

[2] Allen R. Cohen and David L. Bradford. *Influence without Authority*. John Wiley & Sons, New York, 1991.

[3] Esther Derby. "Climbing the Learning Curve: Practice with Feedback." *Insights*, 2002. Fall.

[4] Esther Derby. "Managing a Struggling Employee." *Insights*, 2003.

[5] Daniel Feldman. *The Manager's Pocket Guide to Workplace Coaching*. HRD Press, Amherst, MA, 2001.

[6] Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes, Second ed.* Penguin Books, New York, 1991.

[7] Ferdinand F. Fournies. *Coaching for Improved Work Performance*. McGraw Hill, New York, 2000.

[8] Johanna Rothman. "Practice, a Necessary Part of Change." *Cutter IT Email Advisorory*, February 2002.

[9] Johanna Rothman. "Successful Software Management: Fourteen Lessons Learned." *Crosstalk*, pages 17–20, December 2003.

[10] Gerald M. Weinberg. *The Secrets of Consulting*. Dorset House, New York, 1985.

[11] Gerald M. Weinberg. *Becoming a Technical Leader: An Organic Problem-Solving Approach*. Dorset House, New York, 1986.

第 5 周

发现潜在问题

不是每个问题都是独立存在的。有些问题是某一个系统中的一部分，只能由一组人来解决。这个系统可能是开发团队、测试团队、项目团队或者是管理团队，也可能是涉及组织中更多部门的一个更大的系统。

老练的经理能够清楚地看到这个系统。但是有很多人只因身在此山中，所以无法看清问题所在，也无法找到解决问题的方法。如果你的职责正是找出存在的问题，将下面这一准则作为解决问题的参考：从事这项工作的人必须是解决方案中的一部分。

作为一名经理，有时候你需要帮助下属解决问题。或者，你需要带领他们解决问题。但是，如果问题涉及几个小组，可能就需要你和同事以一个管理团队的身份来解决问题了。



Kevin 一屁股坐在了 Sam 办公桌前的椅子上，揉了揉眼睛，打了个哈欠。

“怎么样？”Sam 问道。

“我一直在努力坚持着。中间件团队总是在中间。”Kevin 觉得自己说的笑话很好笑，笑了笑，继续说道，“每次我觉得刚刚完成了 UI 团队给

我们的工作，就又有新工作了。我的待办工作列表变得越来越长。Ginger 对这个 UI 工作很着急，所以我就得分配更多的人手。”

可持续的步伐

你身边一定有这样的经理和技术人员，他们每天拖拖拉拉地工作。眼睛空洞地盯着电脑屏幕，不停地喝着浓茶，但依然哈欠连天。他们脾气暴躁，常常犯下愚蠢的错误。有时候，对于他们做出的决定，连提出质疑都是多余的，因为决定根本就是错误的。

他们不是愚蠢的人，也不是坏人。他们是筋疲力尽的人。

不管表面现象是什么，当工作任务太多，时间不够充裕，以及员工（技术人员或者管理人员）想要一下子完成所有工作的时候，他们就会筋疲力尽。这种状态，特别是管理人员筋疲力尽的状态，会拖垮整个团队。

避免筋疲力尽的方法就是一次只做一项工作——杜绝同时处理多项任务，并以可持续的步伐工作。

大多数人每周可以工作 40～45 小时，来保证以可持续的步伐工作。偶尔一两周的周工作时间超过 40 小时是可以的，但这种情况不要超过两个星期，否则你就会感到筋疲力尽，不断地犯错误，工作效率也会下降。[2]

这一结论并不是最近研究的结果。早在 1909 年，研究人员就发现每周工作时间超过 40 小时，会导致工作效率降低。[2]

不要认为每周只工作 40 小时来保证可持续的工作步伐是娇气的表现。这是一个聪明的商业决策。你有责任保证以可持续的步伐工作。

Sam 看着 Kevin 布满血丝的双眼，他看得出来 Kevin 已经筋疲力尽了。Sam 想：今天先不管通常的一对一会谈议程了，我得弄清楚 Kevin 到底怎么了。“跟我说说 Ginger 交给你的工作。这些工作全是她交给你的吗？都是直接从她那接过来的？还是大部分工作都是她给你的？”

“大部分工作都是 Ginger 直接给我的，但不是直接从她那来的。市场部的人把工作交给 Ginger，她才把工作交给我。”Kevin 回答道。

“市场部的人为什么去找 Ginger？”Sam 问道。

“市场部认为他们只是要求 UI 的改变，但由于这些改变产生了连锁反应，我们要做的改变是内部设计改变，这不是件容易事，而且需要时间。Jason 说，后端也得做出设计变化。”

“你怎么来决定哪些内容需要改变，以及什么时候来做出改变？”Sam 问。

Kevin 一脸茫然：“需要改变了，我们就做改变。”

“那所有的改变都同样重要吗？”

“当然不是。”Kevin 眉头紧锁，摇了摇头，“但是我不能预知重要的更改什么时候出现，而且现在我手头上已经积压了很多工作。所以当我们接到重要的工作时，我就会让团队成员尽量同时应付多个工作任务。”

“同时应付多个任务可不简单，对吧？这就是为什么你让每个人都同时应付四五个不同项目的原因吧？”

“是的，但我不知道怎么改变这种状况。”

“我现在也不知道。不如你先做出工作计划，看看这样你能不能重新分配人手？”

“我根本不知道下周会突然出现什么工作，怎么制定计划？我一直在

尝试制定组合管理的工作计划，但对我来说，这起不了什么作用。”

Sam 提议道：“不如你一次只做两周的工作计划，怎么样？”

“我可以对接下来几个星期的工作做出计划。但那之后的工作我就不知道怎么做计划了，工作内容的变化太多了。”Kevin 想了想，说：“如果我不用每隔几天就更改工作，就可以制定出一个月的工作计划。”

要事优先，是商业决定还是技术决定？

一个项目或者一件新产品的发布，属于商业决定，而不是技术决定。

决定要修复哪个缺陷以及何时修复，也是基于商业影响做出的商业决定。从商业角度来看，一个致命的缺陷，如果它存在于一个很少被使用到的模块中，可能就显得不太重要。相反，即使是一个不太严重的漏洞，但它存在于一个被成千上万的用户使用的模块中，那它的重要性就会大大超过那个致命的缺陷了。

我们通过交叉职能团队——由开发员、测试员、产品经理、支持团队和与结果相关的所有人员组成——确定缺陷修复的先后顺序。技术人员是基于技术影响的角度查出缺陷和决定大致的修复日程。（我们合作过的团队中，有些团队会使用“简单”、“一般”和“难”来对缺陷进行分类。）商业人士决定缺陷所造成的商业影响，并决定是否可以暂时不对某一缺陷进行修复。

“现在的工作流程是怎样的？”Sam 问道。

“市场部找 Ginger，Ginger 告诉我她的工作，我再依此分析出我们要

做的工作，并分配给我的团队成员。如果 Patty 和 Jason 也需要做出改变，由我来告诉他们。”

“这个问题已经不是你们一个团队的问题了，需要我们整个管理团队来共同解决。下次团队会议上，我会把这个问题作为主要议题。” Sam 说。

Kevin 松了一口气：“我真是迫不及待了。”



混乱问题：仅凭一名经理无法解决的问题

有时候，看似是由一个人造成的问题，其实是由工作过程产生出来的。如果你没有得到想要的结果，那就应该改变工作过程（“我们在公司里做事的方法”）。如果这一过程问题超出了一个团队的范围，那整个管理团队就应该共同解决问题。[7]

以下方法可以帮助你探明问题是否超出了一个团队的范围。

寻找人为约束。人们看问题的角度往往具有局限性。这不是智商的局限，而是因为人们会在解决方案上施加人为约束因素。我们常常认为截止日期是不会改变的，过程无法改变，或者认为我们必须独自解决某一问题。通过思想试验来消除人为约束，比如，“要是你不做预测，又会怎么样？”消除人为约束，人们就可以从不同的角度思考问题。

寻找根本问题的线索。你看到的问题可能并不是需要解决的问题。可以通过分析问题的根本起因来发现更深层的问题。[6] 系统问题会对问题根本原因的分析造成混淆，因为很多因素都是相互关联的。根本起因指向原始问题时，问题很可能就是一个系统问题。

寻找可执行的解决方案。如果问题已经超出你所控制的范围，寻找他人共同解决该问题，但不要依赖别人来解决问题。想一想在你的控制

和影响范围内，你能够做些什么？

解决问题，不要加以责备。“问题本身就是如此”，[9] 所以责备他人也无济于事。[1] 要认识到别人能来解决问题都是出于好心。看起来奇怪的决定，现在由于情况不同了，可能就会正中下怀。试图找出罪魁祸首在短期内看是可行的，但是这对解决问题却毫无帮助。

周五上午

经理们走进会议室参加每周一次的管理会议，在会议桌周围找到座位坐下来。Sam 观察着他们的言行，从他们讲的笑话和认真的讨论之中，Sam 看得出，比起他刚接手这份工作的时候，大家彼此更加尊重，也更加信任了。会议室的墙上贴满了活动图表。图表上显示的是修复系统项目的工作列表和完成的工作。Sam 感觉到这个团队已经开始具有凝聚力了。他们已经做好了在管理团队会议上共同解决问题的准备了。

“好，现在我们来解决本周的问题：如何处理工作要求。Kevin，既然这个问题是你提出来的，就由你来告诉大家现在的工作模式对你造成的困扰。”

“好，Ginger，市场部给你提出了无数的更改要求。”

Ginger 点了点头。

“一开始，这些工作看似只属于 GUI 的范围，但是事实证明这些改变对中间件和后端都会造成影响。”Kevin 解释道。

“我发现大家都没有理解 Ginger 的团队在按照市场部的要求做出改变后所产生的连锁反应。”Kevin 继续说，“Ginger 接到工作改变的要求，在我们开始设计和编程前，必须要知道这些改变将会对我们造成怎样的影响——这个改变到底有多大，我们每个人都需要做什么工作才能实现

这个变化。我们做的工作有时候并不是最重要的工作——至少我的团队是这样。当有更重要的工作出现时，我们就会放下手头的工作，去做新的工作，要不然就在做手头工作的同时，接手新的工作。”

“概括得很好，Kevin。谢谢。”Sam 说，“让我们把信息汇总一下。现在，工作要求是怎样到达我们部门的？”

大家共同绘制了工作要求如何分配到各组的流程图。他们发现 Ginger 认为所有更改工作都是由她发放出来的，但其实是 Patty 接到字段改变的要求，然后她再把改变分配给 Ginger 和 Kevin。有时候，Jason 从运维团队接到任务要求后，再交给 Kevin、Ginger 和 Patty。

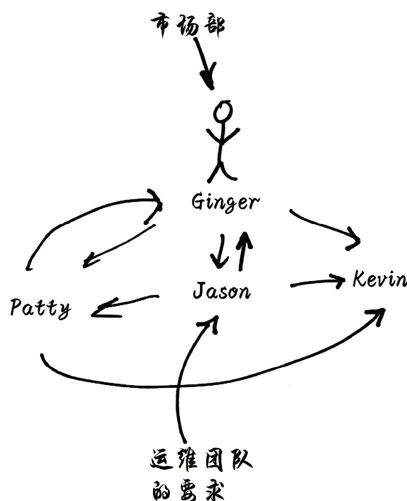


图 5-1　工作要求进入团队的流程图

Kevin 看着图表，叹了口气，“我还以为大部分工作都是 Ginger 分配的呢。问题比我想的更复杂。”

Ginger 说，“这些小……”但突然捂住了嘴。“啊呀，对不起，我正在

改进我的表达方式。”

“我知道如果把这个问题推给市场部来解决，对我们来说会容易一些。”Sam 说，“但是在这之前，我们先想想在我们部门内部能做些什么。在我们要求别人做出改变之前，看看我们自己能不能改变一下工作方式。”

“这是一个全组性问题，对我们大家都有影响。每一个人都是提出工作要求的源头。每个人都愿意更加合理地制定工作计划。那我们怎样引导所有这些工作请求，才能评价出工作的重要性，以及对各组的影响？”

Ginger 举起手，伸出五个手指头，说：“我们可以给市场部设限，每个月只能提出五个要求。”

“或者我们可以要求他们在年初的时候列出所有想要做出的改变，并签字确认。” Kevin 提议道，“不过，我猜我们得允许他们每月做一次更改。”

“他们每个月只变更一次想法，我还是可以忍受的。”Jason 说，“我们就这么办吧。”

“在我们做出决定之前，看看能不能再多想出至少一个方法，这样我们就有三个备选方案了。”Sam 说道。

“我们可以建立一个工作要求的数据库，”Patty 提议，“或许可以先建一个电子数据表。每个人都可以将要求输入进去，但必须整个团队一起来决定工作的优先顺序。”

“这也是个好方法。”Jason 说。

“目前为止，我们想出的所有方法都是针对如何接受要求的。有没有什么我们如何执行这些要求的想法？”Sam 提醒道。

“我们也应该对此进行思考。但是首先我们应该处理好这些工作要求，然后才有时间去思考以怎样一种方法来更好地执行工作。”Kevin 说。

“非常好，”Sam 想，“他已经完全开窍了。”

“好，那让我们继续讨论如何处理要求。哪个是最佳方案？”

“建立数据库的想法，”Kevin 肯定地说，“大家觉得怎么样？”

Jason 和 Patty 表示赞同。

“我还是希望市场部每月只提出 5 个要求，”Ginger 说，“但我同意大家的意见。”

“那我们怎样开始这项工作？现在我们是以我们自己的立场，来理解工作的优先顺序。我想我们需要和市场部沟通一下，了解他们的需求。”Sam 建议。

“我们还需要运维团队的支持。”Jason 接着说。

“没错。我们需要一个交叉职能团队来决定更改工作的优先顺序。”Sam 说，“这个团队需要什么信息来做出正确的决定呢？”

“应该知道更改工作的难易程度。”Ginger 说。

“用难易程度进行分组是一种方法。”Sam 表示赞同，“我们知道一个简单的更改或者困难的更改工作需要花费多长时间吗？”

“我们需要知道支持工作需要花费多少时间。”Jason 说。

“很好，还有别的吗？”

大家都沉默了，Sam 提醒道：“执行这个要求的成本与效益是不是也应该纳入考虑范围？还有这个要求是否与产品目标相符？”

大家点头表示赞同。

“还有什么想法吗？”

大家都摇了摇头。“但我们永远都不要强迫他们给出这些信息。”Patty说。

专注，专注，专注

在你的周围肯定有这样的人，他们每天忙得要命，拼命要做完每件工作。但结果呢？这些人的收获并不多，即使能够完成某些工作，也是少得可怜。[4]

我们应该确定工作的优先顺序，这样就不会接到一件工作，就立刻去做，也没必要力争完成每件工作。确定工作的优先顺序，做到要事优先，对合理地配置员工是十分重要的。更重要的是，它可以使我们专注于正确的工作——对促进公司发展最具价值的工作。

制作和管理项目组合不是件轻松的工作。确保工作按照战略重要性有序进行，并保证员工以可持续的步伐工作，是十分必要的。

Sam 说道：“你说得对。不能提太多要求。也可能所有信息都是我们的最终目标。我们可以先了解要求的高低，以及如果市场部知道实施这一更改的开销后，是否还会要求做出变更。”

“那么我们应该多久对这个列表进行一次评估，以及何时改变我们工作的优先顺序？”Sam 继续说。

“两个月改变一次工作优先顺序，怎么样？这个频率合适吗？”Ginger 慢慢地说。

Kevin 接着说："对我来说这个频率太慢了。工作内容的变化太快了，我没办法做出两个月的工作安排。两周一次怎么样？"

"大部分的更改工作花费的时间都不止两周，但是三至四周的时间还是可以完成的。我觉得可以一个月做一次工作顺序的改变，怎么样？"Jason 问道。

Kevin 对 Jason 的提议有些质疑，但还是表示赞同。

Patty 点了点头。

Ginger 说："市场部向来都是想要做改变就要求我们去做，要想让他们改变这个习惯，我觉得还是有一定难度的，但还是值得一试。"

Sam 对大家的提议做了总结，"这不仅是他们的习惯，也是我们的习惯。我们必须要讲明什么是简单的，什么是困难的，这样他们就有足够的信息来做出正确的决定。一旦我们接受了他们的工作要求，就一定要达成。所有的更改工作必须要通过我们的要求数据库，不能随意接受。我会率先和市场部沟通，确保这一解决方案能够满足他们的需要。"

经过管理团队的共同努力，他们制定了一份行动计划，任务登记，并在下次的管理会议上进行检查。



作为一个管理团队来解决问题

当小组成员认识到他们相互依存、相互信任，并且拥有共同目标时，小组就发展成了团队。调动团队成员共同解决问题，提高了制定优秀解决方案的可能性，并确保这个解决方案是属于全体团队成员的。

发挥团队的创造力。规定解决方案并不能奏效，但是发挥团队的创造

力总是可以找到更好的解决方案——并且是属于这个团队的解决方案。[3]

描述问题。为了使团队成员共同理解问题，应该首先对问题做出描述，还要阐明该问题对团队成员所造成的影响。[8]

收集信息。讨论解决方案之前，应该进行信息收集。并不一定是正式的信息收集工作。应该寻找关于数量和性质的数据。

做记录。记录下收集到的信息，不要依赖记忆力。为了使大家更好地理解这些信息，可以将收集到的信息制成图表。为了使信息可见，可以使用活动图表或者白板——图表做得不漂亮也没关系。

集思广益，寻找解决方案。想到第一个解决方法后，人们很容易就会停止思考而采纳这一方法。但是，对于任何难题来说，多想几个可供选择的解决方案，可以更好地理解问题和发现潜在的解决方案[8]（详见"三种方案准则"）。

记录最终决定。一定要将最终解决方案记录下来，这样，以后你就可以持续不断地进行跟进工作。如果有需要，可以再浏览最终解决方案。但一定是因为你想要重新浏览才去看，而不是因为大家忘记了团队决定。

寻找可以执行该方案的位置。即使一份完整的解决方案涉及超出你控制范围的地方，也不要指望别人来解决这一问题。要在你的部门内寻找可以执行解决方案的位置。[5]

制定行动计划。如果没有行动计划，人们就不会去执行解决方案。制定出必要的步骤，为每一步骤分配人手并确定完成日期，跟进工作进程。

尝试如下做法

- ❑ 列出团队里需要解决的问题。选出在你的团队范围内就能解决的问题，选择其中的一个问题作为下次团队会议的主题。仅凭你的

个人力量无法解决的问题，就是需要与你的管理同事共同解决的问题。参考“三种方案准则”和“技巧：创造新境况”，来组织问题解决工作。

- 发挥你的团队问题解决技巧。尝试“技巧：促进团队工作的要点”，确保整个团队参与到解决问题的过程中来。
- 如果你的项目组合管理已经好几周都没有更新了，立即更新。一个落后的项目组合管理起不到任何作用。

本章参考书目

[1] Mary Albright and Clay Carr. *101 Biggest Mistakes Managers Make*. Prentice Hall, New York, 1997.

[2] Sidney J. Chapman. “Hours of Labour.” *Economic Journal*, pages 363–65, September 1909. Footnote 1.

[3] Robert Cialdini. “Perplexing Problem? Borrow Some Brains.” *Harvard Management Communication Letter*, August 2004.

[4] Sumantra Ghoshal Heike Bruch. “What Your Weekly Meetings Aren’t Telling You.” *Harvard Business Review*, volume 80(2), February 2002.

[5] Patrick J. McKenna and David H. Maister. *First among Equals: How to Manage a Group of Professionals*. The Free Press, New York, 2002.

[6] Johanna Rothman. *Corrective Action for the Software Industry*. Paton Press, Chico, CA, 2004.

[7] Peter Senge. *The Fifth Discipline*: *The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency/Doubleday, New York, NY, 1990.

[8] Gerald M. Weinberg. *The Secrets of Consulting*. Dorset House, New York, 1985.

[9] Gerald M. Weinberg. *Quality Software Management: Volume 1, Systems Thinking*. Dorset House Publishing, Inc., New York, 1992.

[10] XP Universe. *Brokering With eXtreme Programming*, 2001. http://www.agileuniverse. com/2001/pdfs/EP201.pdf.

第 6 周

能力培养

每次与下属进行一对一会谈的时候，都是你对他们的表现提出反馈意见和对他们进行指导的大好时机。提出反馈意见是你的责任——你的下属需要这些信息帮助他们在工作中取得成功。指导具有选择性：有时是你的选择，有时是你下属的选择。

你的指导可以帮助你的下属提高能力，也是对他们的支持。如果雇员想要学习新的技术，改进工作表现，或者当他们遇到困难，需要好的建议时，可以要求你进行指导。作为一名经理，当你看到有雇员遇到困难，或者可能会失败时，也可以主动进行指导。

你也可以选择不进行指导。可以选择给予团队成员反馈意见的方法（给出他们之前工作表现的信息），但并不提供对他们以后应该如何改进工作的建议。

周一上午

从第一天接手这份工作开始，Sam 就注意到 Kevin 总是忙忙碌碌，而且是极度忙碌，总是加班加点。Sam 很清楚，加班工作通常就意味着疲惫和犯错误。但是，Sam 没有立刻对此发表任何意见，他想更深入地了解 Kevin 是如何工作的。

现在，他知道了：Kevin 已经喘不过气了。Sam 决定是时候和 Kevin 谈谈，了解情况了。

在他们的一对一会谈上，Sam 问道："Kevin，这个项目你已经进行了几个星期了，是吧？"

Kevin 点了点头，捂住嘴打了个哈欠。

"还是没有完成吗？"Sam 问。

"我已经加班加点了，但还是跟不上进度。我试着把一些工作交给 Joanie 做，但是她做得不对，所以我不得不再接管回来。"

"让我们就此讨论讨论。你如何决定把什么样的工作分配给 Joanie？"Sam 想：*我觉得 Kevin 不知道如何分配工作。问题或许不在 Joanie 上，可能是 Kevin 过于重视自己的那一套做事的方法，而忽略了结果。*

Kevin 皱了皱眉，说："我制作了一份自己不想做的工作的清单，然后找那些有空闲时间的人帮我做。Joanie 的空闲时间最多，所以我让她来做这些工作。"

"那么 Joanie 的自身技术适合做这项工作吗？"

"以前她做过类似的工作，应该知道怎么做。但是她做得不对。我要求她做完一半的时候让我检查，这时我发现她做得不对。"

"她做的有什么问题吗？"

"她没有按照我的设计做，而且没有正确执行界面。"

"那么按照她的做法，系统可以运行吗？"

Kevin 顿了顿，说："我想应该可以，但是我不会那么做。"

"Kevin，你非常在意完成的工作是否可以满足客户的需要，对吗？"

Kevin 点了点头。Sam 继续说："那么，如果 Joanie 可以按照你的要求按时交出正确的工作成果，她的工作方式重要吗？"

Kevin 回答："不重要。"

Sam 接着说："我们来谈谈你应该如何分派工作。我需要你思考大局，做好管理工作——这部分工作你不能分派给别人做，必须亲力亲为。让我们看看你的技术类工作，看看哪些任务是可以分派出去的。"

"但是我喜欢技术工作，不想放弃这部分工作。"

Sam 停了停，思考应该说些什么。"不一定要完全放弃技术工作。但是，看看你的工作列表。现在，你的工作是产品发布的关键。如果两周之内你还是没有完成所有的技术工作，后果会怎样？"

"发布会逾期。我不想这样。"

"那让我们看看谁具备完成这些工作的技术和时间。"Sam 和 Kevin 一起对 Kevin 的技术工作列表作了分析。

"Joanie 可以做这两项工作。Bill 和 Andrea 可以接手这三项工作。他们合作得一直很好。"

Sam 和 Kevin 又把其他技术工作分派给了合适的人选。把管理工作和设计评审工作留给了 Kevin。

"如果我不做技术工作，那我的技术就会生疏了。"

很多年前，Sam 自己开始做第一份管理工作的时候，也经历过这样的过渡阶段。他知道，团队里的成员越多，自己就越难做出技术贡献。一旦你的团队里有四名以上成员，你就无法在从事管理工作的同时，还继续从事技术性工作。

Sam 看着 Kevin 说："一直以来你都是一名技术带头人—— 一名以产

品为关注点的总监。现在你从事的是管理工作—— 一名以人为关注点的领导。你还是需要参与产品决策，但是不需要继续承担技术带头人的角色。现在，你应该把工作分配给你的团队成员，并在你的团队中培养新的技术带头人。”

“你会怎样与 Joanie、Bill 和 Andrea 进行沟通？”Sam 问道。

“我与 Joanie 沟通的方式，应该和与 Bill 和 Andrea 沟通的方式不一样，对吧？”Kevin 说。Sam 点点头。Kevin 继续说，“既然我和 Joanie 上次的沟通方式不对，或许这次我应该先与她进行沟通。”

“你可以对 Joanie 说你犯了个错误，”Sam 提议，“让她知道你可以承认自己的错误。勇于承认错误，人们就会比较容易信任你。”

Kevin 想了想，最后说：“我会这么对 Joanie 说，‘Joanie，上次我把工作分配给你后，又在你做了一半的时候收回来了，我想和你谈谈这件事。我太在意你工作的*方法*，而忽略了你的工作成果。我不应该收回工作，应该让你完成它。你的方法一样可以奏效。我想再把工作交给你做，这次我不会再像上次那样了。’”

“听起来不错。你应该让她来表达一下自己的想法。你打算怎么与 Bill 和 Andrea 沟通呢？”

“在他们那儿，我没有犯过同样的错误，我可以说，‘Bill，Andrea，我需要你们来做这三项工作。我知道你们两个人向来合作得很好，所以就按你们自己的意愿分配工作吧。好好考虑几天，然后告诉我你们需要多久的时间可以完成，以及有什么需要我帮助的。在一对一的会谈上，我们会跟进工作进展。’”

“非常好。下周告诉我结果。”



如何分配工作

经理们应该集中精力开展管理工作。一些初级经理还会同时做一些技术工作，但是他们不能给自己安排重要的工作。管理责任范围和技术工作的数量，决定是否可以同时兼顾技术工作和管理工作。对很多技术人员来说，放弃技术工作是非常困难的，因为技术工作可以使人感到完成工作的满足。比起管理类的工作，人们更容易知道技术类工作何时能够完成。

如果你不知道该不该将你的技术类工作分派出去，对照下图中的内容，看看自己有多少时间可以从事技术类工作。

管理工作	3名团队成员	4名团队成员
会议时间：一对一会谈，团队会议，会议内容准备时间。	4小时	5小时
项目组合管理	1小时	1小时
与上司的沟通时间	1小时	1小时
在整个组织范围内，与其他经理的沟通时间	1小时	1小时
与团队成员共同解决问题的时间（或者代表团队成员与项目经理和其他经理共同解决问题的时间）	12小时（4小时/人）	16小时（4小时/人）
组织性问题	无法预测	
最少管理时间	19小时	24小时

图 6-1　管理工作时间

决定可分派的工作。对管理者来说，分派工作是初级技术。[3] 首先思考分派技术类工作。分派完技术类工作后，再看管理类工作：看看哪些工作是全局战略性工作，哪些是策略性工作。举个例子，做管理报告

的时候，选择衡量指标就是战略性工作；收集数据信息就是策略性工作。策略性工作适合用来进行分派。[5]

寻找有能力完成工作的人。思考团队成员的技术和抱负，找到与待分派工作相匹配的员工。[8] 思考发展机会：如果团队中的某名成员想要担任领导角色，那这些策略性工作可能会是了解管理角色的好机会。（大部分的管理工作都属于全局战略性工作，但就有志于做经理的员工来说，从策略性工作做起，慢慢开始从事更多的战略性工作可以减少学习过程中走的弯路。）如果你的下属中，没有人具备完成此项工作的技术或者兴趣，那就考虑是否需要更多人手。

把分派任务看成是一种投资。分派任务的结果不是立即就会显现出来的。不要期待别人接手新工作时，一下就能达到百分之百的工作效率。除非这名员工具有此类工作的相关经验，否则他可能不知道如何处理这项工作中的某部分内容。这时，你就应该进行指导。[7] 最终，你的这项投资（指导）会提高这名团队成员的能力，并降低失败的风险，因为他对这项工作的内容已经充分了解了。

思考你想要的具体结果。你心里可能有某个想要的具体结果，或者在某一范围内的结果你都可以接受。你应该与接手工作任务的员工沟通任务参数，包括时间和质量。注意，要关注结果，而不是方法。[13] 指导员工如何工作是一种微观管理法。

将你的工作分派给其他人是需要勇气的，[4] 同时也需要信任。你必须相信对方能够很好地完成工作，即使他做的没你那么好，或没你那么准确。

检查工作进程。要定期检查工作进程。[3], [10] 对经验尚少的员工，可以经常进行工作检查；对经验丰富的员工，就可以降低检查的频率。要对他们的工作给予鼓励，提供反馈信息，如果有需要，还应提供帮助。

周三下班后

Sam 和 Kevin 一起走出办公楼，走向停车场。Kevin 看起来已经不像周一那么疲惫了，背都挺直了些。

“Kevin，这几天怎么样？很高兴看到你能按时下班。分派工作的沟通工作进行得顺利吧？”

“非常顺利。”Kevin 说，“一开始，Joanie 有些抱怨，但我承认错误之后，她同意接手那项工作了。Bill 和 Andrea 对新的挑战非常兴奋，他们非常愿意共同合作。我能回家吃晚饭了，这让我太太也非常开心。”

“太好了！我非常欣赏你能和 Joanie 进行这次交谈，能承认错误需要很大的勇气。”Sam 道。



注意到改变和贡献，并给予赞许

人们取得成绩时，都希望被别人注意到，并渴望得到赞许。[14] Buckingham 和 Coffman 认为定期的赞许是留住最佳员工的重要因素。[2] 每周都要关注每名员工的工作，并对他们的成绩表示赞许。

注意到员工的优秀工作表现。寻找机会对员工的出色表现给予赞许。不一定是什么重大成绩，很多小事情也是值得你关注的，比如一份出色的报告、可运行的脚本，或者是准时提交的代码。别说“这是他们应该做的工作”，工作很艰难，所以当下属表现优秀时，让他们知道你注意到了。

你能管理多少人？

很多刚刚成为经理的管理人士都是身兼二职：承担管理责任的同时，继续从事技术工作。他们不可避免地在管理类工作和技术类工作之间挣扎斗争。这样，对于经理本身和这个团队而言，失败的可能性就会大大增加。

在图 6-1 中，我们列出了一名拥有 3～4 名直接下属的经理的最少工作清单。

另外，经理还会处理组织类问题（大部分是在会议上）以及长期固定工作，比如预算、状态报告、邮件、电话信息、信息要求和一些不可避免的任务转换工作。这些都是最基本的管理工作，我们所预测的时间，还是站在乐观的角度上得出的结果。事实上，这些最基本的管理工作占据的时间通常只会比我们预测的要多（处理不熟悉的工作时，往往会花费更多的时间），而不会少。

如果没有太多组织类问题要处理，那么一名具有 3 名直接下属的经理可能会有时间从事一些技术类工作。但我们强烈建议经理不要做那些至关重要的技术工作——结果只可能会失败。经理如果处理管理类工作，那他们的技术就会退步；如果从事技术工作，那团队就没有经理了。

如果团队里有 4 名成员，技术类工作和管理类工作的天平就会左右摇摆。在最好的情况下，经理可以有 16 个小时处理组织类问题和完成技术工作。但是在 16 个小时的时间里，这两项工作哪项也做不好。

可能你把这两项工作都处理得特别好。两样都做，最后甚

至还能有点清闲时间。但这一情况不会持续很长时间——工作表现好的人往往会被要求做更多的工作，很快就会管理更多的人，承担更多的责任。

就我们的经验来看，大部分人都无法同时处理好这两项工作。不幸的是，当情况紧急而必须采取行动时，人们往往会更加重视技术类工作。新的经理对技术类工作更加熟悉，而且放弃技术类工作的后果更加显而易见。但是，放弃管理类工作，也同样是有后果的。

要表示赞许，而不是感谢。赞许与说“谢谢”不同。“谢谢”是一种礼貌的表达方式，但是却无法表达亲切的含义。当你对某人说赞许时，其实是欣赏他这个人，而不是仅仅赞许其工作。[11] 赞许应清晰且具体，而不能只给出评价。

我们使用以下这种形式来表达赞许：

“我非常欣赏你……，它帮助我……。”

每周，要对每名员工表示赞许。对向你汇报工作的人，每周都要注意他们工作中的出色表现，并对其表示赞许。[6] 一对一的会谈是赞许他人的好机会。

选择赞许的渠道。大部分人都不是太在意奖状、人事档案中的褒奖评价或者是公开奖励。他们真正在意的是同事[12] 以及上司真诚的赞许。他们还在意这真诚的赞许是公开还是私下的。当你要赞许某人时，先想一想是公开赞许还是私下进行。通常，在私下的会面中，对别人表示赞许都是合适的。如果你想公开对某人表示赞许，请先询问对方的意见，除非公开赞许已经是你团队里的固定模式了。当你不确定的时候，一定要先询问对方的意见。[2]

回到周一

Ginger 大步走进 Sam 的办公室，准备开始本周的一对一会谈。“Ginger，最近怎么样？”Sam 向她打招呼。

“我一直都在坚持自我管理，”Ginger 说，“整个一星期我都没叫过市场部的人傻瓜。我进步了！”

“是的，我注意到了，非常好。我还注意到一些其他事情。你还记得上周二你一直都想弄明白市场部在发布会议上到底想要什么吗？我注意到市场部总监讲话的时候，你转动了眼睛，并且握紧了拳头。当他说出最后的发布日期时，我听到你的叹气声了。”

“哦，是，那些举动我都有。我非常沮丧。”Ginger 承认了。

“我很高兴，你能意识到自己的感情通过行为表现出来。当你叹气、转动眼珠或者紧握拳头的时候，你就是在表达你的沮丧。人们会将你的沮丧理解成别的意思。这也是你学习如何正确表达沮丧的重要所在。你可以感到沮丧，但是要把这种感觉说出来。”

自我意识的形成

领导层的语言和行为的影响力更大。我们认识的一位高级经理就不理解员工为什么那么怕他。“我并不是个可怕的人。”他大声嚷着，每说一个字都敲一次桌子。

经理应该意识到自己的情绪状态，以及他们的言行会对他人造成怎样的影响。

工作中碰到困难，感到挫败或者沮丧是非常正常的。但这并不意味着你可以大喊大叫、怨声连天、怒气冲天，或者是恐

吓下属（尽管有很多这种行为的典型事例）。即使是仅使用面部表情，都会产生某些无意识的后果。如果一名经理，当她听到某项工作没有按时完成时，就皱眉头，会让人觉得她对告诉她这个消息的人感到不满。很快，人们就只会告诉她好消息，其他消息她就会一概不知了。

我的意思不是让你每天都面无表情。人们希望上司有感情。当你听到坏消息，感觉到自己皱眉的时候，要让告诉你信息的人知道，你是对这个信息感到沮丧，而不是对他感到不满。

当经理具有自我意识后，他们面对事件时，就不会情绪失控，而是对事件做出反应。

“当你说你很沮丧时，”Sam 继续说道，“你可以说你对这个境况感到沮丧，而不是针对某个人。但是如果你不说出来，人们就会觉得你迁怒于他们，也就不愿意再给你提供信息了——而这些信息正是你所需要的。”

“嗯，我以前没意识到我会影响到其他人。”

“在一个组织中，你的职位越高，其他人就会越夸大你的反应。所以，控制好自己的情绪是非常重要的，不是说不能有任何情绪反应，人们无法做到这点，而是要控制好表达情绪的方式。”

Ginger 叹了口气，然后点点头。她知道自己又多了一个新的工作。



自我管理

情绪是生活的一部分：人肯定会有情绪。比起通过肢体语言表达情

绪，通过语言明确地表达出情绪更有效果。[9] 通过肢体语言表达情绪，表现出对于其他人必须要告诉你的信息，你还没有做好接受的准备。特别是当你对下属使用肢体语言表达情绪时，会使他们感到恐惧。学会控制自己的情绪表达方法后，对其他人来讲，他们告知你信息的时候就会更加轻松，特别是当他们告知你坏消息时。

首先要意识到自己有这种坏习惯。要意识到你的肢体语言习惯和表达情绪的方式。我们认识的很多人都会敲桌子，皱眉头，但他们自己却全然不知。即使是你，最亲爱的本书作者，也不是完全知道自己的某种行为会使他人发疯（除了丈夫之外）。找一个你信任的人，让他给你反馈意见。注意当其他人的反应出乎你的意料时（比如退后一步），留意自己的行为和情绪状态。

注意引爆点。一旦你意识到自己的行为和情绪时，注意当时是什么情况。某一特定境况会引发情绪和肢体反应。比如，以前你曾和市场部的同事发生过口角，你可以假设下次会议上还会发生口角，做好表达情绪的准备。

选择你的反应。这一点说起来容易，做起来难！习惯很难被改变，特别是一些无意识的肢体语言反应。但是，意识到引爆点和你自己的情绪状态，是改变习惯的开始。指导也是有帮助的。

控制你的情绪。不能够控制自己表达情绪方式的人需要的不只是指导。我们听说有些人通过注射肉毒杆菌去除表情纹。我说的不是这个意思。我们是人，是人就有情绪。尖叫和大喊都是表达情绪的方式。但是在工作中，这种表达方式是不被接受的。不能控制自己的情绪，或者不愿意控制自己情绪的人，就不应该去管理他人。[14]

了解他人眼中的你。挑选两三个你信赖的人，让他们对你在不同情况中的反应和行为给出反馈意见。你可能会听到他们对你管理工作的肯

定；也可能会听到一些意料之外或者令人不安的信息。尽量对这些反馈信息持开放态度——不管你是否同意这些看法，这是他人眼中的你。记住，如果一个人说你有一条绿尾巴，他可能是看错了。但是，如果好几个人都说你有一条绿尾巴，那你就该检查一下了。

坚持写日记，这可以帮助你注意到自己在不同的情况中是如何做出反应的。



还是周一

Jason 现在进退两难了。他的一名高级开发师 Fred 想要离开这个团队，除非他能有机会尝试从事一些项目管理工作。Jason 知道自己应该和 Fred 谈谈职业发展问题，但还不知道应该怎么讨论。

“现在我和团队成员交流得比较多，所以我更能发现他们想要的是什么。Fred 非常想成为一名项目经理。目前我手头上没有项目管理工作可以交给他去做，但又不想让他离开这个团队。有什么办法吗？”Jason 问 Sam。

“了解人们想要什么是第一步。可能现在你没有管理工作可以交给他去做，但是我肯定我们可以帮助他锻炼项目管理技巧。这样，他实现了自己的目标，而我们还能够继续保留他的主业。”Sam 回答道。

“那我从哪儿开始？”

“在你的团队中有什么机会吗？”Sam 问道。

“他可以先从主持会议开始。他也可以把自己的工作当作一个项目来跟进。”

“你团队里的工作大部分都是进行中的工作，有哪项工作有清晰的起

点和终点？”Sam继续说道。

“Fred可以负责为运维团队编写培训教程。”

“好主意。这项工作有清晰的起点和终点。如果Fred想要锻炼项目管理技巧，可以将这项工作分成几个小部分，以便他监控自己的进程。我建议你们两个人制定一份职业发展计划。这样，你们都可以确定他是在学习他想要学习的内容了。你需要进行什么指导？”



Fred走进Jason的办公室开始一对一会谈。

“Fred，上周你说想从事项目管理工作。”

“是的，我非常喜欢看着一项工作从头到尾地开展。”

“我想现在有一个项目可以交给你。还记得我们之前谈过把培训工作交给Clyde的团队去做吗？你可以把这件工作作为一个项目进行管理。我们可以共同就你的工作进程进行讨论，并谈谈当你遇到困难时如何来应对。”

Fred和Jason一起为这个项目制订了一份行动计划。接下来的两个月，他们在一对一会谈上对工作进程进行讨论。Fred在管理这个项目的过程中，经历了成功，也遭遇了失败，但是Jason一直在他身边做他的参谋，并对他的工作进行指导。他们一起继续为Fred寻找机会扩展他的项目管理经验。

每周为团队成员提供职业发展的指导

杰出的经理会为每一名员工的职业发展提供帮助。[1] 帮助员工发展技能以及实现他们的目标，可以提高整个组织的能力。支持员工的职业

发展，可以让他们知道你关心他们，而不是只关心他们生产出来的产品。

当你帮助员工实现了他的职业目标后，即使他离开你的部门很久之后，都还是会记得你。我们帮助过的人，反过来给我们做过很好的工作，而且其中很多人已经成为了受人尊重的同事。

如果你阻碍员工的发展，他们也会记得——而且时间更长。

了解员工想要什么。在一对一的会谈上，了解员工的职业目标。并不是每名员工都想要晋升。学习一种新的技术，或者提高文字或口头的沟通能力，都可以使一个人对组织更具价值。要以开放的态度对待各种可能性，鼓励每名员工树立自己的学习目标。参加研讨会、工作小组、课程或者阅读书籍，都是人们学习新技术的方法。你可以允许员工在工作时间从事这其中的某些活动，以表示对他们学习新技术的支持。

制定行动计划并加以执行。制定月行动计划和周行动计划。在一对一会谈上，对计划的执行情况进行跟进。如果每年这种“职业培训”只有一次，那就只是做做样子而已。

寻找机会，练习新技术。熟能生巧，技术必须勤加练习。为员工提供一些磨练新技术的机会，并提供指导和给予反馈意见。不要一开始就期待奇迹的发生。

不要阻碍员工的发展。有时候，你无法使员工成功转型到另一个角色——在你的部门里不存在这个角色。如果是这样，这名员工可能会调到另一个部门工作，甚至会跳槽到另一家公司，你要做好准备。不要阻碍员工的发展，也不要等待另一个人来填补这个职位。职业培训有时意味着帮助员工找到一个新的职位。如果你为了方便自己的工作，而阻碍员工的发展，那么从长远角度来看，结果往往是事与愿违的。

职业培训和评估工作应是两部分工作。职业培训，会使个人和组织

受益。但是，职业培训不应该作为个人年终评估或绩效评定的的一部分。作为一名经理，为你的员工提供职业发展的空间应成为你目标的一部分。你才是那个可以保证职业培训成为日常工作的人。

职业发展培训不同于补救培训。当员工将当前的工作处理得很妥当，并寻找新的挑战时，才可进行职业发展培训。如果员工无法胜任当前工作，应就当前工作向他提供帮助，或者要求他离开该团队。

尝试如下做法

- ❑ 明明知道应该放弃某些工作，就放手吧，将它分派给其他成员。参照“技巧：成功地分配任务” 。
- ❑ 坚持进行一对一会谈工作。关注员工的工作表现，每周要对每一名员工的表现进行赞赏。
- ❑ 如果你还没有开始此项工作，一定要对团队中的一名成员进行指导。参考“技巧：如何进行有效的指导”。
- ❑ 找两三个你信赖的人，让他们对你控制自我情绪的情况给予反馈意见。

本章参考书目

[1] David L. Bradford and Allen R. Cohen. *Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations.* John Wiley & Sons, New York, 1984.

[2] Marcus Buckingham and Curt Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon and Schuster, New York, NY, 1999.

[3] Clay Carr. *The New Manager's Survival Guide: All the Skills You Need for Success, 2nd Edition.* John Wiley & Sons, New York, 1995.

[4] Stephen R. Covey. *Principle-Centered Leadership*. Summit Books, New York, 1991.

[5] Tom DeMarco. *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*. Broadway Books, New York, 2001.

[6] Esther Derby. “How to Talk About Work Performance: A Feedback Primer.” *Crosstalk*, pages 13–16, December 2003.

[7] Esther Derby. “A Real Go-Getter.” *STQE*, volume 5(4), September 2004.

[8] Gerald W. Faust, Richard I. Lyles, and Will Phillips. *Responsible Managers Get Results: How the Best Find Solutions—Not Excuses*. American Management Association, New York, 1998.

[9] Ferdinand F. Fournies. *Coaching for Improved Work Performance*. McGraw Hill, New York, 2000.

[10] Linda A. Hill. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenge of Leadership*. Penguin Group, New York, 1992.

[11] Naomi Karten. *Communication Gaps and How to Close Them*. Dorset House, New York, 2002.

[12] Steve McConnell. *Rapid Development: Taming Wild Software Schedules*. Microsoft Press, Redmond, WA, 1996.

[13] Johanna Rothman. “Tips for Passing the Baton.” *Software Development*, February 2002.

[14] Gerald M. Weinberg. *Quality Software Management, Volume 3: Congruent Action*. Dorset House, New York, 1994.

第 7 周

有效地应对变化，不折腾

就当你认为一切工作准备就绪的时候，总会冒出个突发状况。当这种情况出现在你的项目或者你的团队中时，你也没必要认为墨菲法则就是真理，认为会出错的事，就总会出错，没有任何办法，只能选择接受；你可以有其他的选择。

周二上午晚些时候

Sam 在 Marty 的门口，探了探头。

“Marty，有时间吗？”Sam 问道。“我听到一个关于发布日期的传闻，想和你聊聊。”

Sam 的上司 Marty 抬起头，皱了皱眉头。“嗯，我正担心这个问题呢。进来坐。”

“我听说要提前两个月交付产品，是真的吗？”Sam 问道。

“是的。”Marty 叹了口气。

“这是为什么？”

“你知道我们和 BigCompany 签订了一个大单合同吗？合同中有一

项约定就是在三个月内交付一个产品。我们不可能为他们开发一个产品的同时，再为其他客户群开发另一个产品，所以我们决定生产出一个适用于所有客户的产品。”

给自己挖坑

有时候我们会自己给自己制造麻烦。我们不想激怒上司，因此不敢直接说“不”。当你说出下面这些字眼的时候，你就应该知道自己正在给自己挖一个坑，而且会很难从这个坑里爬上来。

- 我们会尽力。
- 我们应该能做到。
- 希望会有个好结果。
- 我们就……
- 我们必须设法成功。
- 我们会同时进行这几个项目。
- 我们会找到资源。

这些句子表达的都是同一个意思：我们无法完成这些不可能完成的任务，但是无论如何，我们会尽力。我们决定冒险，将痛苦的讨论阶段推迟进行。

这样做往好了说，注定是一个败局，可怕的是，它会成为一个死亡征程项目。别给自己挖坑，考虑以下几种可能的答复方式。

- 我不知道如何做。
- 对明知无法达成的任务，我无法给出承诺。我想某某工作是我们可以完成的。

❑ 我会和团队一起努力，看看我们能做到什么程度。

❑ 我们会首先攻克最重要的功能，每个月向你汇报我们的成果。

这样说，接下来的谈话气氛很可能会不太和谐。但是你和你的上司都会面对现实。如果迟迟不讲明现实，只会暂时推迟痛苦，为达成商业目标可供选择的方法数量也会减少。

他看着 Sam，面露难色。"这单生意会为我们带来相当可观的收益。如果他们喜欢这个产品，我们就会再得到一笔更大的生意。"

Sam 知道，他必须要搞清楚这份和 Big 公司签订的合同对产品生产的优先顺序会造成哪些影响。

Sam 点了点头，说道："就是说我们不仅要按时交付产品，还必须要做得漂亮，至少要满足 Big 公司的要求。"Marty 点点头。"那其他客户呢？这一产品需要对任何客户都适用吗？"

"我们正在开发的一些功能只是针对 Big 公司，但是对清理程序的开发是基于上一个产品中未完成的功能，这样我们的运行成本就降低了——这对我们和其他客户来说，都是非常重要的。"

"你能给我一份我们对 Big 公司承诺的所有工作的清单吗？"

"我会把协议转发给你。"

Sam 又针对一些详细的功能进行了询问，以了解 Big 公司的要求。

"我会和我的团队一起讨论，想想如何能达成这些要求。过几天我会给你答复，告诉你我们能完成哪些工作，然后我们再共同决定我们首先应开始哪些工作，哪些工作可以放弃。"

“没有哪项工作可以放弃！”Marty 低吼道。

“我非常希望可以答应你的所有要求。但是我们原本预计 5 个月内完成这些工作，现在必须在 3 个月内完成。我在和我的团队讨论之前，无法给你任何保证。”

“现在你要生产的是产品，我不要任何借口或者保证，我要的是产品。”Marty 说。

谁又不是呢，Sam 想。我不能责怪 Marty，也不会和他争论——这样做毫无意义。我要做的是和我的团队就此进行讨论，看看我们到底能做到什么程度。

设法应对你的上司，维护你的团队

组织里的高层或者其他团队可能会希望你表现得像个英雄。但是接受超出你能力范围的工作并不是英雄主义，是殉难。当你接受无法应对的工作时，你就承担了所有的危险（总的来说，没有任何回报）。

了解对方的境况。不要因为对方提出的要求而责怪对方（按本文的情况，对方是一名高级经理），要了解要求背后的原因和需求。[5], [1]

避免仓促的决定。当高层通知你计划有了 180 度的大转变时，他们往往会希望你立刻就答复说可以按新计划完成工作，而你也很容易就会冒这个险。一些“简单”的答案——增加人手、加班工作、同时进行几个项目、“打破常规”——都不会奏效。如果你听到自己在说，“我们就……”停下！“就”是个关键字眼，让你知道这些方法就是无法奏效。

在你和团队成员进行讨论之前，不要给出任何承诺。[1] 与团队沟通探讨什么工作才是可能达成的。[7] 在没有和团队讨论前，就做出“我们会找到方法”的承诺，无疑会导致大家的失败。在没有了解工作要求之

前就说“不”，会导致你和上司之间的冲突，而且在上司眼里，你的沟通能力表现会大打折扣。[3]

要对工作要求进行考虑，但不要做出承诺。态度一定要坚定，表明在与你的团队进行讨论前，你无法作出任何承诺。

重新考虑选择余地，尽早做出回复。尽量在一两天内给出答复。对于一个正在承受巨大压力的高层来说，这样的期限已经是极限了。要承诺在这个期限内给出你团队的讨论结果。

与你的团队一起，找到一些可接受的备选方案。[3]简单地加班工作[4]以及任意增加人手[2]并不是可接受的备选方案。如果你没有可接受的备选方案，而高管又毫不让步，那么记住，另谋高就永远都是一种备选方案。

周二中午前

Sam 给他的管理团队群发送了一封邮件。

发信人：Sam Morgan
主　题：传言
收信人：管理团队

关于发布日期的传言得到了证实，产品交付期限被缩短到 3 个月。这不是 Marty 一时兴起，他有理由做出这一改变。与 Big 公司签订的合同中规定我们要提前交付产品。

我们必须对这一改变作出反应。我们要交出点什么，这个“什么”需要我们共同讨论决定。

我初步看了一下工作要求的列表，在其中发现了很多重叠，但是我们仍需做出一些改变。为了重新制定新的计划，我们需要技术人员那里的输入数据。请与技术人员一起做初步判断。新计划的制定需要这些估计值。

部门里的同事们一定已经听到了这一传言。要让大家安心，让他们知道这并不

意味着一次死亡征途，或者无止境地加班工作。请他们帮助计算出我们需要的合理的估计值。完成这项工作后，要让他们尽其所能顺利完成当前工作。制定出新的计划后，我们会给大家重新分派工作。

一些依附关系肯定会改变，所以让大家开始思考此问题。

明天上午我们开始就细节进行讨论，再看看我们当前的四周工作计划。会议地点为 A 会议室。

我承诺 Marty 后天之前给他我们做好的计划。

明天上午 9 点，A 会议室见。今天下午，我会走访各位的办公室，回答你们的问题。

附件里是 Marty 传给我的工作要求。

Sam

午餐后

Sam 很快地走访了一遍办公室，以确定每一名经理都收到了他的邮件，并回答了他们的问题。

“我们是不是要加班工作？”Kevin 问道，他已经对这种无法避免的情况做好了接受的准备。

“不！”Sam 说，“加班工作使大家疲惫不堪，疲惫不堪的人会犯更多的错误。我们承受不起错误，所以那些有百害而无一利的事情，我们是不会做的。即使我们加班工作，也不可能完成所有的工作。

我们会按照 Marty 的任务列表制定新的计划，以确保我们进行的是最高优先级的工作。我们会与 Marty 一起树立正确的期望值，这样我们放弃某些工作时，他就不会吃惊了。”

周四

周四早上，Sam 拿着计划走进了 Marty 的办公室。

“Marty，前两天我一直和我的团队共同努力，重新制定了这个产品的开发计划。根据你发给我们的列表，我们把注意力集中在最重要的功能上。我们不断地对它们进行组织，最终得出了一份我们可达成的计划方案。这些是我们将要开发的功能。”Sam 把列表递给了 Marty。在 Marty 浏览这份计划的时候，Sam 等了等，然后说道：“不是所有的原计划的功能都在这个列表上，列表上的功能是对 Big 公司来说最重要的功能。”

Marty 审视着这份列表，说：“这是你们的极限吗？”

“是的。我们用了两天的时间才想出如何完成这些工作。你还有更好的方法吗？”

“这两个功能可以加进这份计划吗？”Marty 问道。

“要按时交付产品，是不可能的。我们了解自己的极限，而这就是我们的极限了。”

“如果这是你们能做到的最好程度，看来我得和销售部沟通沟通了。如果你让每个人都加班工作，或者雇佣更多的员工呢？”Marty 问道。

“不会起作用。如果我们现在雇佣人手，在交付产品前，他们不可能跟上我们的速度。如果加班工作，而且是三个月，肯定会导致开发员犯下很多错误，测试员又因为太疲惫，无法找到这些错误。”Sam 说。“不过，我很乐意和你一起与销售部交涉。”Sam 补充道。

Marty 哼了一声，但还是同意了。



带领你的团队适应工作优先顺序的变化

改变是不可避免的。市场的变化、客户的流失，以及新的生意会引起方向的改变。对当前的工作情况掌握得越清楚，应对改变就会越容易。

用事实代替流言。当你听到某个流言，而它又影响到你的团队时，一定要调查清楚。不要任凭大家处于焦虑之中，或者用他们的担忧来填补缺失的信息。一旦你了解到事实后，就马上告诉你的团队，并带领团队努力适应改变。

就如何应对改变，确定团队期望值。有些团队已经习惯了“简单答案”，例如增加人手、加班工作和同时进行多项工作，这种团队很容易就会落入这种工作模式——除非你勾勒出新的选择。带领团队共同度过改变带来的影响。告诉他们如何制定并分析符合实际的选择方案，然后根据最佳选择方案制定出新的工作计划。改变以往的习惯需要时间和教导。

与团队共同制定新的计划。在与你的团队沟通前，一定不要做出任何承诺。在征求负责该项工作的员工的意见之前就做出承诺，会导致你的信任危机。

尝试如下做法

- ❑ 回顾你的领导的工作模式。有些领导有很多好想法，但是一旦张嘴说话的时候，就把这些想法忘了。我们曾经指导过一名这样的经理，当他“只是自言自语”时，举起一张红卡片；当他认真讨论一个新的方案时，就举起一张绿卡片。但这个方法并不是对所有经理都适用。有时，你的最佳选择就是言语上的同意，并不做工作。构想出你的领导如何处理想法的前提，然后进行观察，收集数据（包括直接问问题），最后，就如何制定实施新计划这一

策略达成一致。

- ❑ 研究你所在组织的工作模式。制作一个图表，表示出产品交付日期的变化频率。这些改变背后的原因是什么？可以按新交付日期如期完成工作的频率是什么？如果未能如期交付产品，那么对与该项工作相关的人又会造成怎样的影响？对公司底线的影响是什么？下次你的上司再告诉你交付日期改变时，根据这些相关信息，你会想到什么可行的策略？
- ❑ 再碰到这种情况时，你可以参考第 4 周中提到的“三种方案准则”和“技巧：通过创造新境况来解决问题”来制定完成工作的可行备选方案。



后记

Sam 靠在椅背上，舒展了身体。哇，我们办到了。我们完成了这个产品。虽然没有完成 Marty 要求的所有工作，但是我们完成的工作可以保证客户满意。更重要的是，团队成员没有筋疲力尽——因为团队实行了非常好的管理准则。

Sam 正想着，Marty 走了进来。“你的团队帮我们度过了这一难关，”他说道，“你让这个团队干劲十足。”

管理工作可不只是让团队干劲十足，Sam 想。于是他说：“他们是一个充满希望的团队。他们关心自己的工作和整个公司的命运。我做的只不过是为他们创造了一个成功的环境。”

“我不知道你施了什么魔法，总之挺有效的。”Marty 说，“你走到哪儿他们都会跟随你，所以你最好还是继续留在这个职位上。”

Sam 微微笑了笑。



什么是管理

管理的存在是为了有目的性地进行组织。[6] 其目的完全是生产成果和增强能力。在概念范畴内谈论管理是很容易的，但却很难付诸实践。

坚持进行易理解但难操作的管理练习。本书中所讲述的管理练习—— 一对一会谈、项目组合管理、反馈意见、教导和分配任务——都是很容易理解的管理技巧，也是简单的练习。但是，要想成为一名成功的管理人士，关键在于持续并可靠地进行练习。

从不进行这些练习的管理人士是失败的管理人士。

间隔进行这些练习的管理人士只是处于平均水平的管理人士。

只有那些持续并可靠地进行这些练习的管理人士才是卓越的管理人士。

给员工以人文关怀。不管你在组织中的位置是什么，了解与你共同工作的人是非常重要的。这听起来似乎有些矛盾，但是你在组织中所处的职位越高，给员工以人文关怀就显得越重要。

与其他经理共同合作，作为一个团队来工作。以管理团队的方式来工作，可以使所有的经理都能够看清部门的问题和成功所在。如果以一名经理这样的个体来解决问题，那么他解决问题的方式很可能会给其他经理制造麻烦，而以管理团队的方式来工作，会大大降低这一可能性。

如果你小组里的经理还没有形成一个团队，那就与他们进行沟通，通过帮助他们凝聚成一个团队来共同实现部门目标。了解各个经理的目

标相互冲突的地方，这样就可以影响你们的上司，通过他的协调来使大家凝聚成一个管理团队。

树立共同目标。我们见过的最成功的部门内，在每一级别都有一支具有共同目标的管理团队。初级经理、中级管理者和高层管理人员，每一级都有每一级的共同目标。每一名经理对同级其他经理的目标理解得越深刻，他们在工作中就会越在乎其他经理的目标，相互帮助，实现目标。

阐释目标。我们接触过的管理人士中有很多人都告诉我们，他们的目标是缩短产品上市时间、降低成本或者提高市场占有率。这类目标是一个好的开始，但是不够具体。要树立实用的目标就要使目标明智（SMART）（参见“技巧：树立明智的目标”）。利用所有机会向你的团队阐释目标。人们知道目标是什么了，往往就能够实现它。

为成功下定义。如果你的经理还没有为一个任务或者一个策略做出精确的说明，应该在团队成员的帮助下，对其做出精确说明。使用任务和策略为成功下定义。一旦你知道了什么是成功，就要为走向成功确定行动计划并完成它。

处理高优先级的工作。交付成果和提高能力最好的方法就是处理并完成高优先级的工作。低优先级的工作（和处于“不做”列表上的工作）会减少应分配到高优先级工作上的精力。完成高优先级的工作会使你的团队感到他们生产的成果是有价值的。

帮助大家有效率地合作。有些没从事过管理工作的人认为，管理者的工作就是单纯地告诉别人做什么。事实并非如此。管理工作的很大一部分是帮助，而不是指示。作为一名管理者，应该帮助大家更顺利地共同合作。要做到这一点，就要找到共同利益、讨论可行方案（在会议前进行讨论），参考第 4 周中的“三种方案准则”，制定出多种备选方法，并明确规定如何作决定。有效的管理者不只是告诉别人要做什么，他们

帮助他人共同合作。

制造信任的气氛。始终如一的管理（前提是，不是一贯都失败的管理）能树立信任。在信任的环境下，人们积极工作，同时还能为公司的利益着想。

尝试如下做法

- 回顾你所采用的管理方法。看看你是否可以发觉你和你的团队工作上有什么改变。
- 再看看你没有采用的管理方法。想一想这些管理方法对你和你团队取得的工作成果会造成怎样的影响。是什么原因使你没有采用这些管理方法?
- 回顾你的管理日记。寻找你的团队完成更多重要工作并减少花费在低优先级工作上的精力的事实。看看你是否还是对工作的现状感到不满。如果你还是感到不满，或者团队现在做的工作本应属于“不做”列表，就应该去影响你的同事，以实现共同目标。
- 阅读管理日记时，找一找你有效地控制自己情绪的事例和没能有效地进行自我管理的事例。当时的情况有什么不同?

本章参考书目

[1] Mary Albright and Clay Carr. *101 Biggest Mistakes Managers Make*. Prentice Hall, New York, 1997.

[2] Frederick P. Brooks, Jr. *The Mythical Man Month: Essays on Software Engineering*. Addison-Wesley, Reading, MA, anniversary edition, 1995.

[3] Esther Derby. “If at First, and Last, You Don’t Succeed.” *STQE*, volume 4(5), September 2002.

[4] Gene Fellner, editor. *Unreported and Upaid Overtime: Distorted Measurements and Formulas for Failure*. Pearson Education, Boston, 2002.

[5] John J. Gabarro and John P. Kotter. “Managing Your Boss.” *Harvard Business Review*, pages 92–100, January 1980.

[6] Joan Magretta and Nan Stone. *What Management Is: How It Works and Why It’s Everyone’s Business*. Free Press, New York, NY, 2002.

[7] Johanna Rothman. “Successful Software Management: Fourteen Lessons Learned.” *Crosstalk*, pages 17–20, December 2003.

卓越管理的技巧

现在你已经做好准备，可以开始实践书中提到的管理技巧了。我们很愿意将这些年收集到并使用过的一些建议、技巧和参考列表与你分享。

但是请注意，管理并不是单纯的一步一步的阶段性行为。如果你对人不感兴趣，也没有真正理解什么是要事，那单纯地按照步骤行事也是无济于事的。话说回来，参考列表、技巧和清晰的指导是掌握管理艺术的第一步。

与团队合作

本书中，Sam 一直在通过团队会议和一对一的会谈，与直接向他汇报的下属相互合作。他对他们的工作进行指导、提供反馈意见，并分派工作。

对何时以及如何进行指导，有效给与反馈意见的要点和有效的工作分配的指导，请参考以下内容。

- 如何进行有效的指导。
- 如何给予有效的反馈意见。
- 成功地分配任务。

大部分时间 Sam 都是在会议上与其他人共同工作。更多改善一对一会谈和团队会议的信息，参考以下内容。

- 有效的一对一会谈。
- 有效的会议。
- 促进团队工作的要点。

一部分管理工作需要依赖建立与下属之间和谐的关系和对部门情况的了解；要充分利用非正式的机会建立和下属之间的良好关系并收集信息。在部门走动，聆听下属的诉求，对于掌握部门动态是非常奏效的方法。

这项工作听起来很简单，似乎没什么理由做不好。但事实上，很多经理会突然出现在某名团队成员的办公室里提建议；或者当某人打电话的时候，站在对方的身后，等待电话结束。这些行为都会使下属感到困扰。做此项工作应该注意适当的礼节。为了更好地实施走动和聆听的管理方法，请参考：

- 走动和聆听管理法。

管理工作还涉及如何处理新员工的相关事宜。如果你想要优化这一过程，使之更具效率，请参考：

- 欢迎新员工。

在组织的大环境下工作

Sam 通过清晰地阐明工作目标和集中处理在团队和公司这个大环境中最重要的工作，帮助他的团队提高了工作效率。

如果你也想和 Sam 一样，请阅读以下内容。

- ❑ 树立明智的目标。
- ❑ 制作项目组合管理计划的要点。

使用职位权威有时会奏效，但并不总是可以起作用。在大多数情况下，对同事的影响和与同事的良好关系才能在你实现目标的道路上助你一臂之力。（即使是在你的团队里，影响也比“职位级别”有效得多。）

要想在短时间内掌握产生影响的基本方法，请参考：

- ❑ 做好产生影响的准备。

提高自身能力

经理也是人，有时我们在沟通上出现了问题，或者陷入困境。快速学习交流的内部过程，请参考：

- ❑ 我们在想什么。

如果你需要一些创造性解决问题的建议，请参考：

- ❑ 解决问题：创造新境况。

技巧
如何进行有效的指导

管理者的工作涉及对他的直接下属进行工作指导，帮助他们提高在组织内的能力和工作效率。可以对建立人际关系进行指导，也可以是对与工作相关的技术工作进行指导。

指导不同于提供反馈意见，也不同于师徒关系。作为一名经理，当下属表现不佳时，你有义务给出反馈意见。师徒关系是一种自发的关系，在没有上下级汇报机制时，可以发挥很好的作用。指导是你作为一名经理的选择，你可以选择通过这种方式帮助员工提高能力。

指导也是管理者工作内容的一部分，但它着重于提高技术水平和能力。你可能会对一名决定改善工作表现的员工进行指导，也可能是指导下属学习新技术，拓展视野。无论哪种情况，指导是一种帮助与被帮助的关系，所以一定要确认对方想要得到你的帮助。在没有得到对方认同之前，把你的建议强加给对方，这样的建议是毫无价值的。回答图 8-1 中的问题，如果你的答案不全是“是”，请不要强制别人接受你的帮助。

问题	是	否
如果这名员工做一些改变，那么他的工作会更有效率吗？	☐	☐
你是在就与工作相关的技术和行为进行指导吗？	☐	☐
这名员工想要提高这方面的能力吗？	☐	☐
这名员工愿意接受你的帮助吗？	☐	☐

图 8-1　指导工作检查列表

准则

- 确定你已经提供了及时且有效的反馈信息。
- 要询问对方是否想要被指导或者愿意提供有帮助性的信息。
- 与对方进行交谈，阐明新的技术或者行为会提高工作效率。
- 与对方讨论其他可能的选择或者战术。人们通常会选择他们所知道的最好的方案，但他们所能想到的这些方案可能会有局限性。指导会帮助对方扩大选择面，拥有更多有效的选择。以下这些问题可以帮助员工想出备选方案。
  - 你想要解决的问题是什么？
  - 如果你采用这一备选方案，好处是什么？
  - 如果你采用那一个备选方案，会出现什么问题？
  - 如果采用这一方案，还有其他人会受到影响吗？
  - 你还有什么其他的替代方案吗？
  - 实现这一目标的另两种方法是什么？
  - 怎样做会使情况变得更糟？
  - 如果我们只能做一件小事，你认为会是什么？
  - 如果换成一名工程师、市场部人员、销售人员或者是测试员（除了你本人职位角色外的其他角色），他会如何看待这个问题？
  - 怎样才能发挥最佳效果？
- 就每一个备选方案的影响进行讨论。不要试图得到某一特定结果；应该鼓励对方从他的视角尽可能深入地去探索每一个备选方案。表达你的观点，但应让你指导的这名下属根据自己所需做出选择。
- 制定行动计划。
- 在一对一的会谈时，跟进这一行动计划。找出成功的部分。对不太成功的方法做出分析，尝试新的技术或者行为。完善并提高奏效的方法，纠正没有起到作用的方法。

技巧 成功地分配任务

你不可能每件事都亲力亲为，总有一天你需要将管理类或者技术类工作分配给其他人。（不要认为这样做是在偷懒逃避责任，你是在给别人提供机会。）

如果你无法决定某一情况下是否适合分配工作，请回答图 8-2 中的问题。

问题	是	否
(1) 这项工作是一块独立的工作吗？	☐	☐
(2) 该员工具备完成此项工作的技术吗？	☐	☐
(3) 这名员工具有足够的威信去取得成功吗？	☐	☐
(4) 这名员工具备成功所必需的工具吗？	☐	☐
(5) 这名员工了解成果应该是怎样的吗？	☐	☐
(6) 这名员工知道成果的交付日期吗？	☐	☐
(7) 你想让这名员工多久向你汇报一次进度？	☐	☐
(8) 这名员工知道大致进程吗？	☐	☐
(9) 如果将这项工作分配给下属做，会有太大的风险吗？	☐	☐
(10) 你有没有为此工作设定界限，例如预算、时间以及其他资源或者限制？	☐	☐
(11) 你有没有想让这名下属使用完成这一工作的设计样式？	☐	☐

图 8-2　分配任务的检查清单

准则

- ❑ 明智地选择你的分配任务对象。这名员工应该想要承担更多的责任，并已经确认了自己的职业发展方向，这项工作正好适合他的职业发展方向。不要选择对这项工作不感兴趣的下属来接受任务。
- ❑ 阐明你对这项工作的期待：什么样的成果才是你能接受的。
- ❑ 明确表明不被允许的方法。
- ❑ 确定阶段性里程碑。当你做出分配工作的决定后，确保这一决定至少分为两部分：做出备选方案；选择其一。一定要表明哪一（些）部分是你分配下去的，如果在这两部分工作之间的某一点你想进行检查，请明确地提出来。

技巧 促进团队工作的要点

促进是指为帮助团队成员共同思考与解决问题提供过程和基本框架。作为一名经理，有时需要你帮助团队发掘想法，思考备选方案，选择最终解决方案。

确保会议具有目标

开始设计和推进一个会议进程时，一定要确保该会议具有目标。这一目标必须非常具体，这样才能使与会者关注当前问题。但又不能太过具体而局限了结果的产生。以下是一些“适度宽泛的目标”的例子。

- 为提高我们的架构过程找到切实可行的方法。
- 在与供应商的谈判中，确定克服这一障碍的可行方法。

促进不是让你带领团队得出某一指定的结果。如果你已经事先预想了一个结果，想要引导团队实现它，那么促进并不是合适的方法。向某一事先预想的结果“促进”讨论过程，会有一种操纵他人的感觉。

促进是帮助团队找到实现目标的必要阶段，以及团队如何才能实现每一阶段目标（过程）。

作为一名管理人员，你需要掌握以下技巧来促进一个工作小组或者团队的工作。

- 提出并整合想法。
- 评估备选方案。
- 测试一致通过的结果。
- 参与。

提出并整合想法

传统的集思广益法。这一方法的目的是激发创造性，并在短时间内得到大量的想法。以下是该方法的准则。

- 人人参与。
- 记录下所有想法，让整个团队都能看到。
- 在这一过程中，不要对任何想法加以任何评论——无论是赞赏还是批评。
- 可以在他人想法的基础上继续扩展。
- 任何想法都合情合理，不管看起来有多疯狂或者多愚蠢。

以这一方法的关注点作为开始。回顾准则，并确定时间期限。将所有想法按照重要性进行排序，找到最重要的想法。

无声的集思广益法。对于那些思维敏捷和习惯在团队中大声发表个人意见的人来说，传统的集思广益方法很适合他们。但是，有些人需要时间来整理思绪，后者不习惯向他人表达自己的想法，这样的团队人员在传统的集思广益过程中表现得就不是很出色，这也导致整个团队可能会错失一些很好的想法。

无声的集思广益过程允许团员在把想法呈现在整个团队之前先进行思考。

过程如下。

(1) 明确讨论中心点，回顾过程，确定时间期限。

(2) 要求每名参与者在 5～10 分钟内写下至少 10 个与讨论话题相关的想法。注意，至少要写下 10 个想法。

(3) 首先让参与者进行两两讨论。使每一对讨论小组确定他们最好的想法，并将这些想法写在大的索引卡上。假如你的团队有 14 人，那么就

要求每一对讨论小组选出 5 个最好的想法。这一过程结束后，你可以收集到大约 35 个想法。

(4) 将卡片贴在墙上。想法可能会有重叠，这没关系。

（更详细的信息，请参考 Stanfield 的著作。[10]）

将想法分类。整理卡片，将它们进行分类，并找出重要的想法。这样，团队成员就可以看清各个想法之间的关联，并将它们整合。而且，团队成员不再把这些想法看作是“我的想法”，而是提升至“我们的想法。”

在进行完传统和无声集思广益之后，请进行以下工作。

(1) 要求团队成员找出哪些想法是有联系的，将有关联的卡片放在一起，继续做这项工作，将所有卡片分成组。

(2) 为每组卡片命名。每一组卡片的名称代表整个团队针对某一特定想法的一致意见。

随着会议主持人移动这些卡片，整个团队就会公开对此进行讨论，大多数团队成员都会参与其中。如果团队成员独立进行此项工作，那么肯定会有一或两名团队成员主持这项工作，这样就会导致某些思考过程没有公开进行，且其余团队成员没有参与其中。

评估备选方案

评估备选方案的方法不是唯一的。有几十（甚至几百）种方法。我们发现越是简单的方法，效果越好。在你开始评估之前，先写下每一个备选方案的主要观点，并将它们贴出来。对每一个备选方案进行回顾，并给出回答问题的时间。不要想当然地认为大家都理解备选方案——导致意见不一致的一个常见原因就是人们对备选方案和某些言语的理解不同。在评估阶段将整理好的内容张贴出来以备使用。

在将备选方案进行对比之前，要先逐个进行单独评估。

在一张活页挂图上划两条线（即将这张纸分成三栏）。在前两栏中列出备选方案的利弊，在第三栏内标出该备选方案的具有何种吸引力。[1] 按这三个项，逐一对每一个备选方案进行分析。

在团队完成这项工作后，就可以很清楚地看出哪些想法是适合的了。

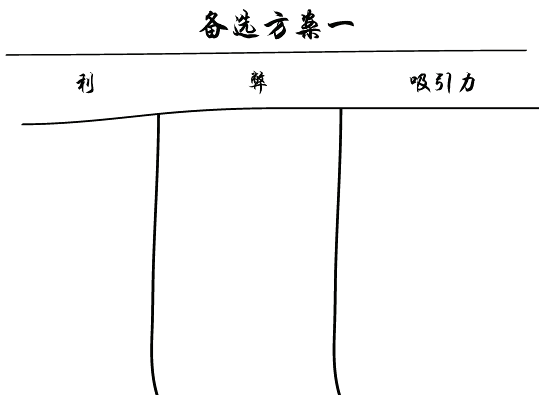


图 8-3　备选方案评估

检验

团队成员需要一种方法来测试他们的意见，讨论担心的问题并做出所有成员一致支持的决定。

*罗马评估方法*使用信号。古罗马人在角斗场上用打手势的方法表示他们青睐于哪一名角斗士。在现代，这种方法实际上防止了角斗士风格的流血战斗。比起简单的投票方法，这种方法在支持的层面上提供更多信息。

手势及其含义如下。

- 竖起拇指 =“我支持这一提议。”
- 拇指指向旁边 =“我服从团队意见。”
- 拇指指向下 =“我不同意这一提议，并想发表意见。”

要求所有人用拇指来投票。如果所有人的拇指都指向下，那你就可以直接淘汰此备选方案。

如果投票意见不一，要给那些持保留意见的成员时间来发表他们的看法。他们的某些重要看法可能会改变团队中其他成员的意见。请注意：这个过程的重点不是让成员去赞成、劝说或威逼，重点是为考虑过程提供更多的参考信息。

如果大部分成员的拇指都指向旁边——服从团队的意见——他们可能是对这一方案很赞成，这样当然最好。但是请注意，这也可能是团队成员对此态度冷淡的表现。

罗马评估方法的作用是使大家意见一致。意见一致的意思是每个人都自愿支持这一方案，即使这一方案并不是他的最初选择。意见一致并不等同于多数赞成。

如何处理唯一的反对意见。要达到意见一致这种方法也有弊端。有时，一个人可能会否定所有提议，进而延误整个进程。处理这一情况的最佳时间是在问题出现前确定时间期限，并制定后备决策准则。做出后备决策的准则有以下几种方法。

- 将该决定交给团队以外成员或者其他团队思考。
- 进行投票。
- 根据团队成员提供的信息，由你自己做出决定。

人们不是故意坚持固执。大部分的人都是出于自己坚定的原则。要尊重每个人的想法，使用后备决策准则将此项工作继续下去。

对投票的告诫。取得多数赞成的投票方法非常快速。当问题的利害关系不大时，这种方法是做出决定的最好方法。但当你需要全体成员支持某一决定时，从长远角度考虑，还是应该采取达成一致意见的方法。

帮助大家，人人参与

你不一定要在会议室使用这些策略，有些技巧可以帮助团队进行如下工作。

进程检查。举个例子，如果 20 分钟后会议就应该结束了，但是仍然有 5 个议题还未讨论，你可以说："会议时间还剩 20 分钟了。我们可能只能完成 2 个议题了，能不能优先处理剩下的问题？"

为他人创造发表意见的机会。如果你看到某人想要发表意见，但却一直插不上话，你可以说："Jody 好像有话要说。"或者说："Jody，你有什么意见吗？"如果有人总是打断别人的发言，你可以说："Joe 好像还没有说完，我们好像打断他了，Joe，请继续。"

使用不同的表达方式重申。有时用不同的表达方式重申同一提议可以起到帮助的作用："你刚才的意思是 × × ×，我的理解正确吗？"改述可以使发言人确定自己的观点被大家所听到并理解。

对你看到的问题发表评论。如果团队持续就一个看似已经结束的话题或者决定进行重复讨论，此时你就应该发言了："我们好像又在讨论 X 话题了。我们需要对这个话题进行重新讨论呢，还是可以开始讨论 Y 话题了？"

总结。总结重点可以帮助团队开展下一步工作——"这是我们大家一致同意的，对吗？"如果大家不同意你的总结，那么你就及时发现了误解，避免了问题进一步恶化。

每一阶段结束后，要对行动计划进行回顾。确保大家理解并同意他

们的行动计划，应交付产品是什么，交付日期是什么。

作为会议主持人，你应对过程负责，而不是结果。只有在你不需要对讨论提供信息时，才可以促进会议进行。在有效地促进会议进行的同时，又能有效地参与，这二者不能兼顾。

如果讨论的议题利害关系很大，或者你要提供信息，那可以考虑从团队外寻找一名会议主持人。

技巧
如何给予有效的反馈意见

人们（包括你在内）需要他人告诉自己哪些工作做得对，哪些是需要改进的。按照以下步骤给予反馈意见，尽可能详细地告诉对方哪些是正确的，可以继续，哪些是需要改进的。

图 8-4 是我们使用的给予反馈意见的 6 步骤。

(1) 确认给予反馈意见的必要性。这一问题会影响到工作吗？会对工作关系造成不利影响吗？如果答案是否定的，无需提供反馈意见。

(2) 在给出反馈意见前，要做好准备工作。收集近期这一问题的详细例子。注意要针对行为或者结果。

(3) 想好什么是你想要得到的结果。做好提供纠正错误的反馈信息，或者进行指导的准备。

(4) 要在私下给予反馈意见。在一对一的会谈时，给出“正常”反馈意见（赞许、纠正错误，或者进行指导）。如果某人的表现已经糟糕到要失去工作了，就要和他召开一个额外会议，让对方明白事态的严重性。

(5) 如果你想要某一特定行动或者结果，要表达清楚。如果某些可能的解决方法你们都可以接受，就与对方一起解决问题。

(6) 确定你将如何跟进这项工作。

图 8-4　给予反馈意见的 6 步骤

准则

- 要详细具体。没有人能够按照线索或者模糊的反馈意见行事。如

果你告诉某人“这份报告非常出色”，这句话可以表达你的赞许，但对方并不知道报告出色的地方在哪里。但如果你说“报告中的目录让我非常容易找到我想要看的内容”，就可以让对方明白这份报告出色的原因是什么，且下一份报告很可能就会更加出色。

- 在事件发生后，第一时间给出反馈意见。等到年终考核才给出反馈意见起不到任何作用。即使等到季度考核，也是无济于事。
- 不要针对人进行反馈，应描述某一行为或者结果。不要说“你在工作中非常粗心”。可以说“我发现在最后一组产品的交付记录中有很多打印和拼写错误”。
- 不要责怪员工，要描述细节。不要说“你从来都不测试你的编码”，可以说“你在检查最后三处改变时没有对这些改变进行测试”。
- 要确定对方同意你的描述（观察到的行为或者结果），认为它是正确的。如果对方不同意你所描述的内容，他的思想会跳出谈话，而且肯定不会作出任何改变。

技巧
欢迎新员工

新员工加入到你的团队并不是件小事。使用以下列表可以快而有效地帮助新员工进入新的职位。(Excerpt courtesy Johanna Rothman/Dorset House. [7])

- ☐ 按需要，申请标识卡、钥匙和出入证。
- ☐ 确定适合的办公空间，并确保这一空间干净整洁，可以让新员工开始工作。
- ☐ 确定办公空间内已具备办公桌、台灯、椅子、电话、需要的电脑设备，以及一切办公必备品。
- ☐ 办公空间内缺少的任何物品，例如办公家具、办公用品或者电脑装备，应及时订购。
- ☐ 申请电子邮箱地址、语音信箱以及一个信箱。

图 8-5　新员工接受聘用后需做的准备工作

- ☐ 布置好基本的办公用品：钢笔、纸、铅笔、垃圾桶、剪刀、订书钉、订书机和起钉器。
- ☐ 确定电子邮箱登录许可和计算机网络准备就绪。
- ☐ 确定具备电话和电子邮件目录以及地图，并将该名雇员的语言信箱分机添加至电话号码簿中。
- ☐ 将办公设备的位置和该雇员工作模板编辑成册。
- ☐ 提供适用于该雇员工作的纸制或电子版工作守则。
- ☐ 在新雇员入职的第一个月左右的时间，安排一名老员工提供帮助。回答一些关于团队如何工作的技术问题，或关于员工的一些非技术问题，办公室周围的环境、准则和某一特定环境和文化所特有的传统。
- ☐ 准备一封欢迎信，以及包括所有与人力资源部有关的文件和表格，这些文件和表格整理到一起，以便新员工能更好地熟悉新环境。

图 8-6　做好新员工第一天入职前的准备

- [ ] 在组织图表中加入雇员的姓名和职位名称，将他的名字和电话分机号码加入到电话簿及其他一切相关列表中。
- [ ] 如果需要，向项目部、管理层、人事和行政人员介绍新员工。

图 8-7　新员工入职第一天经理应做的工作

技巧
树立明智的目标

在没有你帮助的情况下，员工也必须要做出日或者周工作计划。如果没有人给他们设定目标，那么每个人就会自己确定工作的重要性，并依此安排工作的优先顺序。他们确定的重要性顺序可能和你的不一样，也可能与同事或者整个组织的要事顺序不符。人们会出于各种原因做出选择——自己的喜好、哪件工作最简单、哪件最具挑战性、哪件可以最大限度地帮助到他们的朋友等，而这些原因却不一定符合公司的需要。

准则

确定团队目标时，可以使用关联分组的技巧。

(1) 制定问题，请参考以下信息。
- 上一个项目中，我们遇到了什么问题？
- 过去几个月中，我们遇到了什么问题？
- 接下来的六个月里，我们的目标是什么？
- 接下来的六个月里，我们如何实现增收的目标？

(2) 每一张便条纸上写下一个答案或者一个想法。
(3) 将便条纸贴在墙上，按照主题进行分类。
(4) 将分类后形成的组命名。
(5) 作为一个团队，为每一主题的目标确定行动计划。

在一对一的会谈上确定个人目标。个人目标是对团队目标的补充，并与团队任务紧密相连。而且，个人目标既可以处理个人的具体问题，也可以包含职业发展目标。

个人和团队目标支持团队的任务——该部门存在的意义也在于此。

制定明智的（SMART）目标：具体（Specific）、可衡量（Measurable）、可实现（Attainable）、密切相关（Relevant）、时间期限（Time-bound）。以下这个例子就不是明智的目标："提高产品质量。"此目标可以表达成："在下一版本中，将已发布版本的漏洞总数降低 10%。"这样就变成了明智的目标。

技巧 我们在想什么

杰出的经理知道他们自己（和其他人）对工作中发生的情况会有情绪化的反应。我们听到有人说“他惹火我了”。准确一些的表达方法应该是“根据我对他的行为的理解，我十分生气”。了解你作出反应的原因可以使你控制好自己的反应行为。

图 8-8 表示了其中的相互作用。[5]

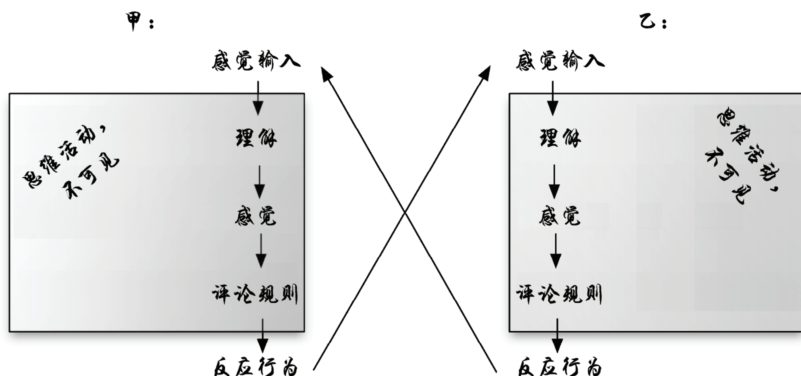


图 8-8 阶梯相互作用模式图

感觉输入。人们通过感官收集信息。我们听到话语、语气和声调抑扬。我们看到人们的面部表情、手势和姿势。

理解。人们会根据联想和过去的经验在他人的话语中添加其他意思或者信息。

感觉。基于自己的理解，人们会产生一种感觉。

评论规则。对于什么可以说，哪些话又不能说，我们可能会有自己的准则（比如，“如果你不能好好说话，那你就干脆什么也别说”）。

反应行为。人们基于自己的理解、感觉和评论规则作出反应，但对方对这些却一无所知！所以，有些互动会让人感到困惑，这有什么奇怪的吗？

准则

当你感到一种强烈的情绪时，检查当时这种情况的真实原因，并寻找隐藏的假定。要检验你所做出的假定——这些假定是事实吗？表达出你对事实的理解。还有没有其他理解？

当你有强烈的身体反应时，心里一定有着强烈的情绪反应。

将那些能够激起你强烈反应的事件或者情景记录下来。通过这份记录，你就可以发现这其中的规律了。

技巧
走动和聆听管理方法

通过运用走动和聆听管理方法，你可以更加清楚地了解团队的工作情况。你可看到并听到员工是如何工作的，还可以了解到他们的情绪和士气。这一方法还可以使你有机会与员工随意攀谈。

准则

- 在你要走出自己的办公室进行巡视前，要告知员工。让员工知道你要向他们提问题。
- 走出你的办公室，四处走动。一周进行一至两次。如果每天一次当然很好，但是基本上没有哪名经理可以有时间每天做这项工作。你花费的时间要视情况而定。5 分钟的时间太短了，一个小时又太久了。
- 聆听员工们的对话。
- 如果员工正在打电话，或者专注地工作，不要去打断。我们曾经让不想被打扰的员工使用“请勿打扰”标识或者红色/绿色的旗帜。这个方法很奏效，你也可以尝试。
- 随身携带笔记本，记录下要做的工作，并告知员工你何时会给出答复。不要在走动的时候，悄无声息地做笔记，这样会让员工觉得你在监视他们工作。
- 注意员工询问的问题。这些问题就是他们担忧的事情，并暴露出在你的部门里哪些信息是员工不知道如何获知的，或者你们在某些地方的交流不够。

技巧 有效的会议

一般会议建议如下。

会议是完成团队工作的一种有效方法。但是，会议却是臭名昭著，大部分原因在于现在的会议大多起不到什么效果。其实，大多数公司只要肯在改善会议上下一点功夫，那么他们就可以在不使用那些花哨的方法，不雇用昂贵的咨询师的情况下，实现重要的生产目标。

图 8-9 中，我们展示了用来组织会议的模板。

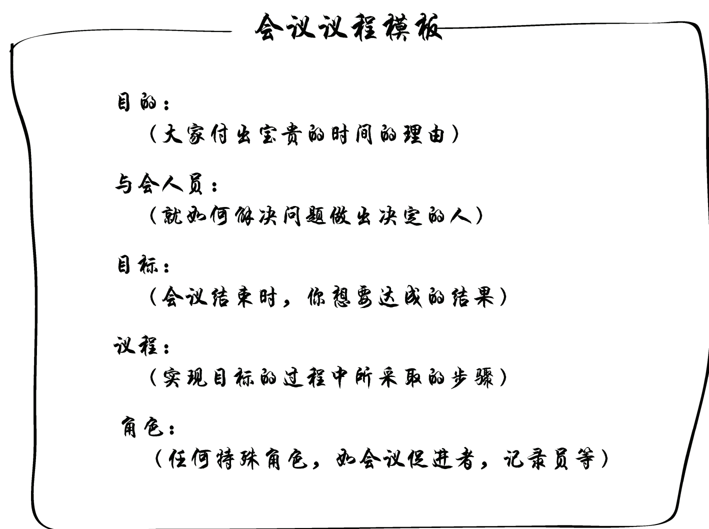


图 8-9　会议组织模板

图表中的“角色”表示人们参与会议担任的角色。你可能会需要一名促进者、主持人、记录员，或者一名计时人员。如果你需要人员从事

这些具体工作，请在“角色”一栏中列出。

准则

如果按照以下信息开展会议，会议就会有价值。

- 计划工作。
- 解决问题。
- 做出决定。
- 分享相关信息。
- 回答问题。

如果会议没有具体目的，那么这个会议就没有意义。取消会议。

在会议上进行多方信息共享。轮流做工作状况汇报，即团队成员逐一向经理汇报各自独立的工作状况，不属于多方信息交换。这样做表面上似乎可以节省经理的时间，但却是在浪费其他人的时间。因为每个人都非常厌恶开会，他们在会前和会后都会怨声连连。这就是在浪费大家的时间。

确保所有应出席会议的人员出席（只允许与会议相关的人员出席）。很多会议都未能取得好效果的原因如下。

(1) 在有些应出席会议提供信息的人员未出席的情况下，该团队想要制定计划或者做出决定。

(2) 有太多代表次要利益的人员出席会议。

能够对组织利益产生重要影响的议题和问题会激发大家的兴趣。很多对此感兴趣但对结果并不承担任何责任的人也想要参与会议。如果组织相信其他人可以做出合理的决定，他们会觉得自己不一定要出席会议，他们知道自己会及时得到相关信息。

但是在人们具备此种信任之前，有时很难将对议题和问题感兴趣的人请出会议室（这也是不明智的）。应对此种情况最有效的方法，就是赋予这些人正式的角色。

创造正式旁听者角色。旁听者出席会议是为了听和学习，而不是参与。安排他们坐在远离会议桌的座位上，以强调他们角色的不同之处。

如果有旁听者坚持要参与其中，可以按如下方法处理。

- ❑ 表明会议结果将会传达给他们，并（礼貌地）请他们离开。
- ❑ 在会议一开始，明确会议角色、规则和结果。明确哪些人员来做出最后决定，以及谁可以提供信息。
- ❑ 调整会议进程，将他们给出的信息纳入考虑范围。
- ❑ 允许他们全程参与，即他们应参与行动并共同承担责任。

如果旁听者坚持打断会议，即使是他们仍然以旁听者的身份出席会议，也要请他们离开。

制定议程。议程是实现会议目标的计划。像所有的计划一样，你无需完全按照议程进行会议——应根据会议情况进行调整。

会议应保持简短。我们建议将会议的时间控制在一个小时以内。如果你觉得需要更多的时间，想一想自己是不是有些急功近利，想在一次会议上实现过多的目标。记住，如果会议时间超过一小时，与会人员的注意力就会减退。

在会前，应发放会议目的、议程和预期结果。如果会议需要与会人员做好准备，那应该给大家充足的准备时间。在会议开始时，回顾并通过会议议程，允许与会人员增添项目或改变优先顺序。

使用活动挂图或者在白板上贴出议程，以明确会议焦点。使用模板（图 8-9）来表述会议的主要内容。将其张贴在会议室中，保证所有与会

人员在会议期间可以看到相关信息。如果使用该模板，你想在一个小时内解决的所有议题在一张纸上无法写下，那应减少议题或者安排更多时间。

会议中，抓住关键信息。会议期间，应做好会议记录。每个人都能看到的记录是最有效的。使用活动挂图或者白板记录下关键点、实施时间、待解决问题和决定。有人认为在活动挂图或者白板上做记录有些夸张。但是，我们看到很多会议上，每个人都在奋笔疾书地做着自己的会议记录，而当他们离开会议室的时候，却对会议内容有着不同的理解。

回顾会议结果。会议最后，要回顾行动计划、决定或者其他会议结果。决定团队如何跟进行动计划。如果没有继续跟进，行动计划就只是没有行动的计划。

会后，分发会议记录。会议结束当天，要将会议记录打印并发放下去。所有人——核心与会人员和相关人员——都应收到会议记录。

抓住做出改善会议的机会。每次会议结束后，应就会议结果对与会人员的价值进行信息收集。使用主观测量标准，例如时间投资收益(ROTI)。[4]

请与会人员对他们在会议上投入的时间和会议价值进行衡量，做出评分，分值为 0-4 分（参加图 8-10）。

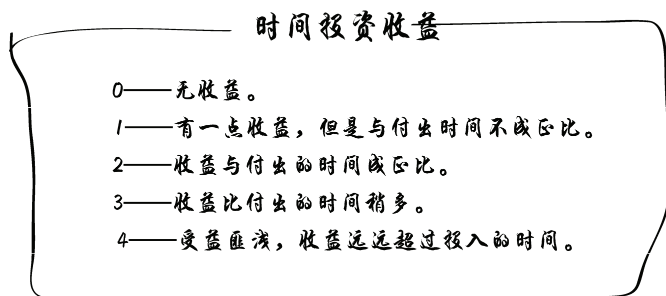


图 8-10　时间投资收益

将这一评分调查问卷贴在活动挂图上，请团队进行投票。将结果以组织图的形式表示出来。组织图请参考图 8-11。

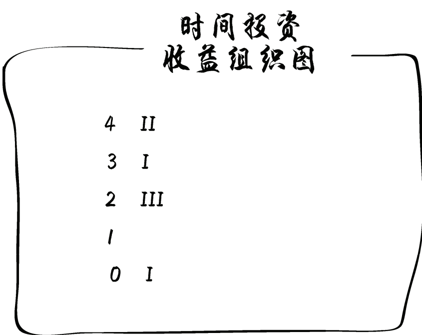


图 8-11 时间投资收益组织图

问卷调查结束之后，了解造成会议有价值或者无价值的原因。

询问打分在2以上的与会人员，他们从会议中得到了什么具体的帮助。

询问打分为 1 或 0 的与会人员，哪些信息是他们想从会议中得到却没有得到的。

询问与会人员，在下一次类似的会议中，哪些内容应该保留，哪些内容应该舍弃，有哪些内容应该增加。

如果大多数与会人员认为会议收益与他们付出的时间成正比，那么这个会议就是个不错的会议。

如果评分在 2 以下，就代表会议目的不能满足与会人员的要求，或者会议进行得不是很好。收集的附加数据可以告诉你应在哪些方面提高会议质量。

有效的团队会议

通过团队会议，成员可以以团队的形式共同解决问题，而不是像一

盘散沙。应做好每周一次团队会议的计划——只要你有问题需要解决，或者需要团队成员分享信息。但是一定要注意，不要使团队会议变成团队成员轮流汇报工作的会议。

模板如下。

(1) 八卦、传言，新闻；
(2) 本周问题（本周，团队要共同解决的问题）；
(3) 回顾行动计划。

准则

我们使用相同的主题词，但是内容每周更改。

- 对此类会议来说，一个小时的时间应该足够了。但是，如果你要解决的是一个重大问题，或许需要更多的时间。
- 不要在员工困倦、疲惫或者准备下班过周末的时间开会。
- 以下是我们需要传闻、八卦和好消息的原因。
  - 讨论八卦和传闻，让其真相大白，团队成员的注意力就不会再被其分散。当你知道了这些八卦和传闻后，就可以用真实的信息进行填补。
  - 传闻和八卦可以充分表明整个组织的氛围，特别是当整个组织承受巨大压力时。
  - 分享好消息，可以提高团队士气。
- 在此类会议上，不要询问个人状况。个人状况是一对一会谈时的问题。这与询问行动计划不一样，行动计划会对整个团队造成影响，但如果在团队会议上询问个人状况，就是在浪费大家的时间。
- 注意力应集中在需要团队共同解决的问题上。如果你还不确定团队的问题是什么，可以按如下方法去做。
  - 集思广益，要求团队成员写下他们当前的问题列表。

  - 回顾（确定）团队任务和目标。
  - 集思广益，要求团队成员思考应如何提高团队的工作效率。
- ❑ 我们建议每周在同一地点、同一时间进行团队会议，这会使团队形成共同工作的规律。
- ❑ 跟进团队行动计划，如果有需要，与下属分别进行交流以跟进工作进展情况，并向他们提供帮助。

对于一个相互依存的团队，每天用 15 分钟的时间开一个立席会议[8]是非常有效的方法。在每日立席会议上，每名团员应回答以下三个问题。

- ❑ 上次会议结束后，你做了什么工作？
- ❑ 今天，你的工作内容是什么？
- ❑ 你碰到了什么困难吗？

每日立席会议的目的是使团队成员相互交流并相互做出承诺。理想的状况是，团队成员会直接互相给出答案，而不是给经理答案。只要求团队成员回答以上三个问题，以保证会议简短。在立席会议后，才是解决问题的时间。

技巧 有效的一对一会谈

在一对一的会谈时，经理有机会确认工作状态、解决问题并提供积极而正确的反馈意见。

对于极度相互依存的团队，可以进行每日立席会议来开展公开承诺，增进团队成员之间的交流，并使团队问题得以解决（在立席会议之后）。在一对一的会谈时，给予反馈意见和工作指导，以及进行其他交流 。

下面是我们使用的一对一会谈进程结构。

问候。打招呼。问问对方近况如何。这样，一对一的会谈就会有些闲聊的感觉，并帮助你建立融洽的气氛。

谈论现状和工作进程。这个时候，你可以了解下属上个星期都完成了什么工作，哪些本来计划要完成的工作还没有完成，以及下周的工作计划是什么。孤立地看待一个星期的工作状况是不够的，你无法了解下属是否完成工作，或者在工作中是否遇到了困难。在一对一的会谈时跟进下属工作近况和工作进程，这样坚持几周后，你就可以了解到下属是否在制定工作计划、做评估或者完成工作方面碰到了困难。

障碍。在一对一的会谈时，我们会询问下属是否遇到了障碍。如果我们不问，下属就会独自承担，认为自己不应该告诉我们，并必须独自奋斗。消除工作中的障碍是经理工作内容的一部分。所以，你应该知道下属在工作中碰到了什么障碍。

帮助。一定要经常有意识地做出帮助的决定。如果对方不需要帮助，而你硬要将帮助强加给他，对于对方来说，你的所作所为就像是在进行

微观管理。

一定要先询问对方是否需要帮助。帮助的形式有很多：与对方共同解决问题、想出备选解决方案、充分讨论可选方案、指明具体信息，或者就是倾听。

如果对方要求你提供帮助，或者部门应交付产品和部门目标的实现有困难，就马上提供帮助。

职业培训。关注团队成员的职业发展可以建立双方的关系和信任，而且团队成员不会认为你只是在压榨他们，让他们完成尽可能多的工作，而是真正关心他们的职业和兴趣。注重职业培训，你就可以留住最好的雇员。

其他讨论话题。要给团队成员留出时间，讨论他们想要讨论的问题。

即使你是在进行一对一的会谈，也应利用这种定期会议观察团队成员之间的关系动态。观察表面现象背后蕴藏着的微妙的冲突迹象。比如，发现某名成员不愿和其他同事分享信息，或者纵容从事重复工作。如果你怀疑团队中有人蓄意破坏或者存在冲突，应深入了解情况。

如果争端需要得到解决，鼓励并指导当事人来解决。如果在你的指导下，他们还是不能解决这一争端，那么就需要你的干预。一定不要将自己卷入他人的争端中。

回顾行动计划（你的和团队其他成员的）。对你们双方在一对一的会谈时讨论出的行动计划进行总结，并确定新的行动计划。

对之前一对一会谈中制定出的工作计划的执行情况进行汇报，尤其是那些关于消除障碍的计划。

做记录。在一对一的会谈时做笔记。笔记可以将之前的讨论记录在案，并记录下工作机会（你的和团队成员的）。在每次一对一会谈开始之

前，要先回顾前几周会议的笔记，目的是了解应该跟进哪些工作、继续深入探索哪些内容，以及汇报你自己对工作计划的执行情况。做笔记的另一个益处还在于，到年底的时候，你的这份笔记就是全年工作的记录。在年终总结会前，回顾这份记录，就可以掌握全年的工作情况。

在一对一会谈时解决问题。口头的工作状态报告（如“我正在做预算”或者“还不错”）会比较笼统和模糊。

在进行一对一会谈一段时间之后，人们就会知道如何谈论工作状态和进展。一开始，可能需要你针对如何组织工作才能做出工作状态汇报以及如何让你时刻了解状态，对员工进行指导。

只要可能，在制定工作计划的时候，要求你的员工将工作分解成一个个的最小子任务[6]，即在一两天内就可以交付出某些成果的子任务。最小子任务可以使人们专注于生产出可触摸到的结果，也可以让你知道某些工作为什么会超出预计的工作时间。双方都清楚地知道怎样的结果才意味着完成了一个子任务，并且可以保证双方都能了解团队成员的最高优先级的工作。

以下这些问题可以使团队成员的工作进程可见。

- 你怎样知道自己已经完成了这项任务？
- 你会通过哪几个步骤来完成这件工作？
- 你会首先处理哪部分工作？
- 就目前你已完成的部分，你能够提供出一个概况或者某种衡量方法吗？
- 你需要和他人共同合作吗？
- 你怎么衡量工作是否有了进展？
- 如果你无法按时完成工作或者你碰到问题时，哪些人需要了解这个情况？

如果你的下属没有出席一对一会谈，确认自己是否确立了标准的一对一会谈时间表。每周会面一次可以使会面具有节奏感。具备这种节奏感之后，如果不按照原来的频率见面就不太容易了。除非是在最艰难的情况下，否则不要取消一对一会谈。取消一对一会谈会表现出你不在意这一会面——这就会摧毁你已经建立的信任。

检查自己如何进行一对一会谈。一对一会谈的最大好处之一就是帮助你与同事建立和谐的关系。如果你的一对一会谈进行得不太顺利，检查自己的行为。在会谈中，你是说得多，还是主要在聆听并提问题?

确保自己没有做出任何打断一对一会谈的行为——打电话、手机、回复呼叫、收发电子邮件以及有他人拜访。比如，如果你的上司走了进来，你应该礼貌并坚定地说："我现在正在开会，这个会议很重要，会议结束后，我马上去找你。"不要让你的上司形成习惯，认为他可以不尊重你和你的团队成员。

技巧

做好产生影响的准备

在缺少与他人合作的基础上，大部分管理人员都无法管理好组织。影响是一门艺术，可以帮助你在道德层面上得到帮助并达到双赢的局面。在一个组织中，你的职位越高，对你的成功（和你团队的成功）来说，产生影响的技巧就越为重要。

首先，请回答图 8-12 准备工作表格中的问题，然后在需要产生影响的地方进行交流。

对方的利益是什么？（对方从中可以得到什么？）	
对方可能会失去什么？	
我的利益是什么？	
如果我这样做了，对我会有什么改变？	
我有立场吗？有没有其他的立场可以满足我的利益？	
我们双方的共同基础是什么？	

图 8-12　产生影响的准备工作

准则

- ❑ 记住，影响是双方面的。
- ❑ 影响，不是让你去强迫某人，或者让他们去做有损自身利益的事情。
- ❑ 在对方需要你帮助时，应乐意提供帮助作为酬谢。

技巧
通过创造新境况来解决问题

管理人员总是在解决问题。但是，解决问题可能只是消除了一个刺激因素，却并没能产生出你想要的结果。所以，你应该努力创造一个你想要的境况，而不是集中精力消除问题。多数情况下，你能够看到行动的过程，并从中做出选择。但是，有时候，需要你迅速进行思考。请参考图 8-13 中的步骤。

描述挑战

描述出你想要创造的境况
（你想要以何种境况来代替当前境况）。

就新境况对以下三方带来的益处做出描述。
- 你
- 团队
- 公司

你看到了哪些障碍

想出达到这一新境况的三种可行方案（至少三种）。
阐述你所推荐的一种方案，并说明原因。
执行该方案的第一步应是什么？
（以动词开头：确认、发展、评估、撰写，打电话等）

图 8-13 制造希望的结果

准则

按照模板的顺序开始。以对方的角度，看清解决方法中的好处可以帮助你找到新颖的解决方法。

了解解决问题的障碍，可以帮助你建立一个更加坚实的解决方法，并且找到你应该在何地制造影响并得到帮助。找出你可能会遇到的障碍，并与一名你信任的顾问共同讨论。你可能会发现，你所预先设想的障碍，可能并非你想的那么严重。

当你审视这些障碍时，你可能会想，以你目前在组织中的位置，你无法改变任何事情。你应该继续努力，直到找到一个你可以改变的障碍。举个例子，你的一个障碍是“不明确的公司优先级工作”，那你就明确自己的优先级工作。

为了达到自己想要的境况，每次都应该想出至少三条可行方案。

执行解决方案的第一步并不一定要很大。但是，这第一步应该以动词为开始。这样说，是因为我们曾经看到过所谓的行动计划根本连动词都没有！如果你的行动项是“勇气”，那你怎么依此迈出第一步？

技巧 制作项目组合管理计划的要点

在了解部门的所有工作之前，你不能接受新的工作。我们发现，如果没有正式的部门项目组合管理的计划，员工就会将自己的工作作为优先级工作。有时，员工正在处理的项目是他们的上司根本就不知道的项目。如果你知道员工正在处理什么项目，更重要的是，你知道哪里人手不足，你就知道是否需要增派更多的人手。如果优先级的工作发生了变化，你也很快就能够看清这些改变对你的团队产生的影响。

我们使用的项目组合管理计划包括接下来的三四个星期内部门的工作细节，这样我们就能够了解团队成员的工作内容是什么、哪里人手不足，以及一旦优先级工作发生变化，会造成什么影响。我们也会为一个月之后的工作做出计划，但不会非常详细。图 8-14 中，是一个团队四周工作计划的样例。

负责人/周	3月1日	3月8日	3月15日	3月22日
Deidre	功能1、6 设计、开发	功能7 设计、开发	漏洞修复	漏洞修复
Donald	功能2、4 设计、开发	功能8 设计、开发	漏洞修复	漏洞修复
Danny	功能3 设计、开发	漏洞修复	运行支持	运行支持
Mary	项目管理	→	→	→
Manager	团队管理	→	→ 预算报告	→

注意：所有工作都是项目A的工作内容
人员不足的工作：项目B（所有环节）

图 8-14　四周工作计划图例

准则

- ❑ 收集工作时，记住一定要收集所有的工作。它们包括以下几类。
  - – 管理类工作。
  - – 项目工作（即某一具体项目工作，并具有结束日期）。
  - – 周期性工作（例如月度报告或者年度预算）。
  - – 正在处理中的突发性工作（即你正在处理的由某一危机事件或者其他突发事件衍生而出的工作）。
  - – 持续性的工作（对一个组织或部门的运行工作提供支持）。
- ❑ 把工作分解成小的单元（在一周或更短的时间内可以完成）。
- ❑ 为工作命名，命名应具体。“编码”，这个描述就太宽泛了。“为甲项目的乙功能进行编码”就是个适当的工作描述。
- ❑ 确保员工只在处理一个项目，最多不超过两个项目。员工在项目间转换的越频繁，那他们真正用于处理项目的时间就越少。[2][11]在同一个项目中，人们可以处理几个工作任务，但是同步处理的任务越多，完成任务的数量就会越少。[9]
- ❑ 将项目组合管理与优先级工作进行对比，看看是否将人员分配在了最重要的工作上。使用你的任务、工作描述、部门任务和任何在你的团队中可以用来确定你应对成果哪一部分负责的因素来确定何为优先级工作。比如，你的上司要求你负责降低成本，你就应该使用这一责任来划分工作的优先顺序。
- ❑ 每周，在这份计划上再填入一个星期的计划（并将已经完成的一周工作内容删除）。项目组合管理应随着时间滚动起来。
- ❑ 做出几个月的详细工作计划是不可能的。应做好每月或者每两个月重新制定工作计划的准备。仅对近期工作增加详细内容。
- ❑ 使用大的可视图表做工作计划，并展示计划和重新计划的工作成果。使用活动挂图、白板、便签纸、磁扣、索引卡和彩笔。这些

没有技术含量的工具帮助员工参与制定工作计划，并传达出计划不是永恒不变和不可更改的信息。软件类计划工具不适用于滚动式工作计划，并无法为员工提供以团队的形式来思考工作的机会。

本章参考书目

[1] Edward de Bono. *De Bono's Thinking Course, Revised Edition*. Facts on File, Inc., New York, 1994.

[2] Tom DeMarco. *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*. Broadway Books, New York, 2001.

[3] Esther Derby. "How to Talk About Work Performance: A Feedback Primer." *Crosstalk*, pages 13–16, December 2003.

[4] Esther Derby. "The Roti Method for Gauging Meeting Effectiveness." *Stickyminds.com*, 2003.

[5] Jean McLendon. "The Internal Dialogue in the Consulting Process.", 1985. Unpublished.

[6] Johanna Rothman. "How to Use Inch-Pebbles When You Think You Can't." *Cutter IT Journal*, volume 12(5), May 1999.

[7] Johanna Rothman. *Hiring the Best Knowledge Workers, Techies, and Nerds: The Secrets and Science of Hiring Technical People*. Dorset House, New York, 2004.

[8] Ken Schwaber. *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press, Redmond, WA, 2004.

[9] Joel Spolsky. *Joel on Software: And on Diverse and Occasionally Related Matters That Will Prove of Interest to Software Developers, Designers, and Managers, and to Those Who, Whether by Good Fortune or Ill Luck, Work with Them in Some Capacity*. Apress, Berkeley, CA, 2004.

[10] Brian R. Stanfield. *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action (Ica Series)*. New Society Publishing, Gabriola Island, BC, 2002.

[11] Gerald M. Weinberg. *The Secrets of Consulting*. Dorset House, New York, 1985.

图灵IT人文系列

编程人生：15位软件先驱访谈录

软件随想录：程序员部落酋长Joel谈软件

高效程序员的45个习惯：敏捷开发修炼之道

程序员的思维修炼：开发认知潜能的九堂课

高效人士的116个IT秘诀（第2版）

番茄工作法图解：简单易行的时间管理方法

一页纸IT项目管理：大道至简的实用管理沟通工具

项目管理修炼之道

软件人才管理的艺术

博客秘诀：超人气博客是怎样炼成的

颠覆：社会化媒体改变世界

口碑——引爆网络狂欢效应的锦囊妙计

网络营销实训：一学就会的在线营销招式和SEO技巧

结网@改变世界的互联网产品经理

怎样找到理想的技术工作

怎样成为明星DBA

Oracle优化日记：一个金牌DBA的故事



于梦瑄　出生于北京。获得英文（翻译方向）硕士学位。酷爱写作和旅游。中学期间曾在“春蕾杯”作文竞赛中获奖。译作有《我编程，我快乐——程序员职业规划之道》、美国纽约时报畅销书榜第一名《脸》。

“如果你刚刚开始管理生涯，那么你再也不用一个人摸着石头过河。当然，在这条路上有很多东西需要你亲自探索学习，但是有了这本书，你就有了方法可循，不用一切从零开始。”

——Jerry Weinberg，计算机先驱，软件管理大师

“Rothman和Derby在本书中清楚且坦诚地向我们展露了软件开发的管理艺术，我只有以前阅读《人件》时才有过这种感受。作者以讲故事的方式来传授管理的艺术，循循善诱，引人入胜。书中的建议对软件开发管理者们极具参考价值。”

——Bil Kleb，航空航天工程经理

“你手中的这本书绝对是同类书籍中的佼佼者，通俗易懂，贯穿其中的都是实用的观点和方法，对我们的工作极具参考价值。”

——Andy Akins，TennesseeAnytime公司开发部经理

“读完每一章，我都忍不住要马上将这些知识运用到日常工作中去。看完整本书后，我觉得书中的全部知识正融合成一个整体，让我更自信地应对日常工作中的各种情况。”

——Eric Roberts，项目经理



Johanna Rothman 世界知名的管理顾问，擅长高科技产品开发管理，经验丰富。1994年创办Rothman咨询公司。她也是活跃的技术作家，长期担任*Fast Company*和*Software Development*等业界著名杂志以及Computerworld.com和StickyMinds.com等一流在线媒体的专栏作者。除本书外，她还著有Jolt大奖图书《项目管理修炼之道》。她的博客地址是http://www.jrothman.com/blogs.html。



Esther Derby 程序员出身的高级管理人员，擅长高科技产品开发管理。1997年创办Esther Derby Associates，为软件公司提供咨询服务。曾发表过100多篇文章，论述管理观点和经验。

The Pragmatic Programmers

图灵网站：www.turingbook.com 热线：(010)51095186
反馈/投稿/推荐信箱：contact@turingbook.com
有奖勘误：debug@turingbook.com

分类建议	经济管理/企业管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-24318-8

定价：29.00元